Índice

Introdução (COM RES Machado da Silva) 10

1. Capítulo 1 - Definições, Conceitos e Teorias (COM RES Machado da Silva) 20

1.1. Comando, chefia, gestão e liderança 20

1.2. O estudo científico da liderança 23

1.3. Princípios da Liderança 30

1.3.1. Conhecimento próprio e desenvolvimento das aptidões profissionais 31

1.3.2. Proficiência técnica e tática 31

1.3.3. Assumir a responsabilidade das ações 31

1.3.4. Tomar decisões corretas e oportunas 32

1.3.5. Dar o exemplo 32

1.3.6. Conhecer os subordinados e cuidar do seu bem-estar 32

1.3.7. Manter os subordinados informados 32

1.3.8. Desenvolver um sentido de responsabilidade nos subordinados 33

1.3.9. Assegurar que a tarefa é compreendida, fiscalizada e cumprida 33

1.3.10. Treinar os subordinados como equipa 33

1.3.11. Empregar a unidade de acordo com as suas capacidades 33

1.4. Conclusões 34

2. Capítulo 2 – Evolução do Ensino da Liderança na Marinha (COM RES Machado da Silva) 36

2.1. Arte de Comando 37

2.2. Ciências Sócio Militares 42

2.2.1. Plano Geral 43

2.2.2. Psicologia Militar (CSM-I) 44

2.2.3. Psicologia Social (CSM-II) 45

2.2.4. Organização 46

2.2.5. Sociologia Política 47

2.2.6. Conclusões e perspetivas futuras 47

2.3. Liderança e Comportamento Organizacional 48

2.3.1. Instituto Superior Naval de Guerra (ISNG) 50

2.3.2. Escola Naval 50
2.3.3. Escola de Fuzileiros 57
Tab.1: Tabela de cursos 61
2.4. Conclusões 62
3. Capítulo 3 – A Liderança e a Ética Militar (COM RES Machado da Silva) 64
3.1. A moral e a ética militar 65
3.2. Valores, virtudes e ética militar 67
3.3. A formação ético-militar 74
3.4. A Liderança Ética 81
Tabela 1 - Ethical Leadership Questionnaire (ELQ) 85
3.5. Conclusões 86
4. Capítulo 4 – Competências de Liderança (CTEN ST-ERH Anjos Fragoso) 87
4.1. Competências 88
4.1.1. Tipos de competências 90
4.1.1.1. Competências Transversais e Específicas 90
4.1.1.2. Competências Comportamentais 90
4.1.1.3. Competências de Liderança e de Gestão 91
4.1.1.4. Competências de Liderança Militar 91
4.2. Modelos de Gestão de Competências 93
4.3. Competências no contexto Militar 94
4.4. Aplicações práticas das competências de liderança na Marinha Portuguesa 95
4.4.1. Modelo de Gestão de Competências adaptado à Escola Naval 95
Tabela 1 – Análise por Classes 97
4.4.2. Modelo de Avaliação e Desenvolvimento de Competências de Comunicação e Liderança nos cursos de formação inicial dos Oficiais da Marinha Portuguesa 98
4.5. Conclusões 99
5. Capítulo 5 – Papéis de Liderança (CTEN ST-ERH Anjos Fragoso) 101
5.1. Liderança 102
5.1.1. Modelo dos Valores Contrastantes 103

Tabela 1 – As 24 competências de liderança 104
5.2. Compromisso Organizacional 106
5.2.1. Modelo Tridimensional de Meyer & Allen 106
5.3. Liderança e Compromisso Organizacional (estudos) 107
5.4. Aplicações práticas dos papéis de liderança e do CO na Marinha Portuguesa 109
5.4.1. Papéis de liderança 110
5.4.2. Compromisso Organizacional 110
5.4.3. Papéis de liderança e o compromisso 111
5.4.4. Papéis de liderança e os militares de diferentes categorias 113
5.4.5. Papéis de liderança e os militares de diferentes antiguidades 114
5.5. Conclusões 116
6. Capítulo 6 – A Liderança de Equipas (CMG RES Pacheco dos Santos) 118
6.1. Liderança Partilhada 118
6.2. A liderança e cognição de equipa 120
6.3. Liderança funcional 123
6.4. A liderança servidora 127
6.5. Integração das teorias 129
6.6. Conclusões 130
7. Capítulo 7 – A Liderança Situacional (COM RES Machado da Silva) 136
7.1. Conceito básico de liderança situacional 137
Tabela 1 – Modelos de Comportamentos do Líder 140
7.2. Desenvolvimento (maturidade) dos colaboradores ou grupo 143
7.3. Definição de desenvolvimento 143
7.4. Seleção do estilo apropriado 146
7.5. Aplicação da liderança situacional 148
Tabela 2 – Aplicações liderança situacional 150
Tabela 3 – Dimensões comportamentais 151
7.6. A liderança situacional e o contexto organizacional 155
7.7. Aplicações práticas da liderança situacional na Marinha Portuguesa 157

7.7.1. Curso de aperfeiçoamento em Liderança Militar para Sargentos e Cabos da Armada 157
7.7.2. Eficácia dos estilos de liderança dos Comandantes das Unidades Navais 159
7.8. Conclusões 160
8. Capítulo 8 – A Liderança Transacional e Transformacional (COM RES Machado da Silva) 162
8.1. Liderança Transacional 163
8.1.1. Reforço de contingência 164
8.1.2. Gestão por exceção 168
8.2. Liderança Transformacional 172
8.2.1. Influência Idealizada (Carisma) 175
8.2.2. Consideração Individualizada 180
8.2.3. Estimulação Intelectual 183
8.2.4. Motivação Inspiracional 185
8.3. Diferenças, Semelhanças ou Complementaridades? 185
8.4. Influência do Ambiente Organizacional 188
8.4.1. A Pressão do Exterior 188
8.4.2. A Pressão do Interior 190
8.5. Aplicações práticas da liderança situacional na Marinha Portuguesa 192
8.6. Conclusões 196
9. Capítulo 9 – A Liderança em contexto de crise. Orientações para a tomada de decisão (Prof. Borda de Água) 198
9.1. Categorização de situações de crise extrema 198
9.2. 11 de março de 2011 – o fatídico dia 200
9.3. Todos decidimos com base em modelos 201
9.4. O Quadro Cynefin – Uma ferramenta útil em contexto de crise extrema 202
Tabela 1 - Descrição dos diversos contextos do modelo Cynefin. Adaptado de [3].) .. 203
9.5. Analisar os acontecimentos de Fukushima Daiichi através do modelo Cynefin? . 204
9.6. O papel da comunicação em situações de crise 205

9.7. Enviesamentos mentais em contexto de crises extremas 206
9.8. Conclusão 208
10. Capítulo 10 – A Liderança e Stress em Operações Militares (COM RES Machado da Silva) 210
10.1. Operações militares modernas 211
10.1.1. As novas guerras 211
10.1.2. As Operações de Apoio à Paz 213
10.2. Stress e stressores 213
10.2.1. O stress e os stressores – uma panorâmica 213
10.2.2. Stress em Operações Militares Modernas 214
10.2.3. Efeitos do stress e estratégias para a sua mitigação 216
10.3. Robustez Psicológica 217
10.4. O Apoio Percebido 219
10.5. O estilo de Liderança adequado 220
10.6. Aplicações práticas de liderança e stress em operações militares 223
10.6.1. Stressores em operações militares modernas das Forças Armadas Portuguesas 223
10.6.2. Stress e liderança nas Unidades de Fuzileiros 224
10.7. Um modelo de ação de formação de liderança sob stress 231
10.7.1. Objetivos 231
10.7.2. Princípios 231
10.7.3. Modelo de uma ação de formação em liderança 234
10.8. Conclusões 237
11. Capítulo 11 - A Liderança nas Forças Nacionais Destacadas (COM FZ Martins de Brito) 238
11.1. Contextualização das Forças Nacionais Destacadas 239
11.2. O emprego das Forças Nacionais Destacadas 240
11.3. Os efeitos emocionais das Forças Nacionais Destacadas 241
11.4. Especificidades da liderança nas Forças Nacionais Destacadas 244
11.5. Conclusões 253

12. Capítulo 12 – A Liderança e Pensamento Estratégico (CALM RES Antunes Rodrigues) 255
12.1. Liderança Estratégica e Pensamento Estratégico 258
12.1.1. Enquadramento conceptual e Competências dos Líderes Estratégicos... 258
12.1.2. Modelos de Liderança Estratégica 263
12.1.2.1. Modelo "Strategic Leadership Primer" (SLP) 264
12.1.2.2. Modelo "Strategic Leadership Megacompetencies" (SLM) 264
12.1.2.3. Modelo Articulate-Build-Ereate-Define ABCD (Davies, et al., 2004, 2010) 265
12.1.2.4. Modelos de Ireland and Hitt (Hitt et al., 2005, 2010) 267
12.1.2.5. Modelo STRATAPLEX (Munford et al., 2007) 268
12.1.2.6. Modelo das Facetas (Facets) (Shrivastava et al., 1989) 269
12.1.2.7. Modelo "USCG" da Guarda Costeira Americana (Guard, 2004) .. 269
12.1.2.8. Modelo "Naval Leadership Competencies" (NLC) de Competências de Liderança Naval, da Marinha Americana 270
12.1.2.9. Modelo de Liderança Estratégica Centrada nas Pessoas (Barsh et al., 2009, 2010) 271
..... 272
12.1.2.10. Modelo de Liderança Estratégica de Brian Leavy (Leavy, 1996, p. 443) 272
12.1.2.11. Modelo de Liderança Estratégica dos Sete Princípios 273
12.1.3. Tendências futuras e desafios dos Líderes Estratégicos 273
12.2. Descritores Comportamentais ou Indicadores de Eficácia de Liderança Estratégica 278
12.2.1. Investigação e análise 278
12.2.2. Análise Ambiente Interno e Externo 280
12.2.3. Descritores Comportamentais – Indicadores de Eficácia 283
12.2.4. Lista Agregada de Indicadores de Eficácia / Descritores Comportamentais (Questionário) 284
12.3. Competências Nucleares do Líder Estratégico Militar 286
12.3.1. Competências Nucleares (na opinião dos Entrevistados) 287

12.3.2. Lista agregada de Competências Nucleares do Líder Estratégico 287
12.3.3. Questionário de validação de competências nucleares 288
12.3.4. Modelo de Liderança Estratégica BEM (Biolíder Estratégico Militar) ..
..... 289
12.4. Desenvolvimento da próxima geração de Líderes Estratégicos das Forças Armadas. Barreiras e Opções de Promoção do Pensamento Estratégico 292
12.4.1. Barreiras e Opções de promoção do pensamento estratégico 294
12.4.1.1. Barreiras 294
12.4.1.2. Opções de Promoção 296
12.4.2. Entrevistas – Barreiras e Opções de Promoção do Pensamento Estratégico 298
12.4.2.1. Barreiras ao Pensamento Estratégico 298
12.4.2.2. Opções de Promoção do Pensamento Estratégico 298
12.4.3. Lista agregada de Barreiras e Opções de promoção do Pensamento Estratégico (Questionário) 299
12.4.3.1. Barreiras ao Pensamento Estratégico 299
12.4.3.2. Opções de Promoção do Pensamento Estratégico 299
12.4.4. Correlação entre Barreiras ao Pensamento Estratégico e Opções de Promoção do Pensamento Estratégico com Competências Nucleares 300
12.4.4.1. Correlação de Frequência entre Barreiras ao Pensamento Estratégico com Competências Nucleares 300
12.4.4.2. Correlação de Importância das Opções de Promoção do Pensamento Estratégico com Competências Nucleares 301
12.4.4.3. Quadro Resumo de Correlações mais relevantes 302
13. Capítulo 13 – Comandar no Mar no Século XXI (ALM Gouveia e Melo) 305
13.1. A relação entre poder e responsabilidade 306
13.2. Os elementos do Comando 307
13.2.1. O fator humano 308
13.2.1.1. Os indivíduos 308
13.2.1.2. Os grupos 309
13.2.1.3. A sintonia do todo 310
13.2.1.4. O conhecimento 312

13.2.2. O fator material 313
13.2.2.1. A exploração 314
13.2.2.2. A manutenção 314
13.2.2.3. O aspeto 315
13.2.3. O fator organizativo 315
13.2.3.1. A organização funcional vs a organização virada para a ação 316
13.2.3.1.1. Organização funcional 316
13.2.3.1.2. Organização para a ação 317
13.2.4. As relações com a estrutura superior de Comando 318
13.2.5. A missão 320
13.3. As dimensões de um Comando no Mar 322
13.3.1. Enquanto marinheiro 322
13.3.2. Enquanto militar 323
13.3.3. Enquanto diplomata 323
13.3.4. Enquanto Agente da Autoridade do Estado no Mar 324
13.4. O Comandante enquanto um exemplo inspirador 325
14. Capítulo 14 – Os Desafios da Liderança (COM RES Machado da Silva) 329
14.1. Os desafios no Ensino 329
14.1.1. Utilização de Metodologias Ativas 331
14.1.1.1. Modelo Tradicional 332
14.1.1.2. Modelo de Aprendizagem “Blended” 333
14.1.1.3. Sala de aula invertida (Flipped Classroom) 333
14.1.1.4. O Modelo dos “Toastmasters International” 333
14.1.1.5. “Jigsaw” 333
14.1.1.6. “Think-Pair-Share” 334
14.1.1.7. “Peer instruction” 334
14.1.1.8. Método de caso 335
14.1.1.9. Aprendizagem baseada em problemas 335
14.1.1.10. Aprendizagem baseada em projetos 335
14.1.1.11. Análise Morfológica Generalizada (GMA) 335
14.1.1.12. “Role Play” 335
14.1.1.13. Simulação 336

14.1.1.14. Gamificação 336
14.1.1.15. Formação em contexto de trabalho 336
14.1.2. Avaliação das Aprendizagens 336
14.1.3. Clusters de Competências 337
14.1.3.1. Comportamentais 337
14.1.3.2. Competências de Liderança e de Gestão 337
14.1.3.3. Competências do Oficial Militar 338
14.1.3.4. Competências de Liderança Militar 338
14.1.3.5. Competências de Elevado Potencial / Elite Militar 339
14.2. A Liderança da Geração Z 339
14.3. A Liderança em situações de crise e em contextos complexos 343
14.4. As perspetivas futuras (Liderança com a Inteligência Artificial) 346
14.5. Conclusões 351
Bibliografia 352
Sobre os autores 384

Introdução (COM RES Machado da Silva)

MIGUEL NUNO MACHADO DA SILVA
Comodoro Reserva
Professor de Comportamento Organizacional
Escola Naval

"O material compra-se com dinheiro, mas o pessoal não se compra: leva muitos anos de trabalho e de tradição a formar. Comecemos pela formação, que é afinal começar pelo princípio."
Almirante Gago Coutinho

Nas últimas quatro décadas tem existido grande pressão sobre as organizações militares para que elas mudem e se adaptem às evoluções da sociedade e procurem rentabilizar ao máximo os seus recursos. Como consequência das recentes alterações legislativas e as consequentes modificações estruturais induzidas, através das linhas de orientação para a execução da reforma estrutural da Defesa Nacional e das Forças Armadas (FFAA), abreviadamente designadas por "Defesa 2020" (Conselho de Ministros, 2013), a tutela, como elemento que introduz constrangimentos à organização militar, está a reduzir os efetivos das FFAA atribuindo-lhes menores recursos e exigindo-lhes maior grau de operacionalidade. Os orçamentos atribuídos são cada vez menores, exigindo um maior rigor nas atividades de gestão com uma definição clara das prioridades relativamente às tarefas que têm de desempenhar para se atingirem os objetivos. A organização deixou de ser impermeável à sua envolvente. Aparecem elementos como a opinião pública e as comunidades a interferirem nos processos internos da sua atividade.

Os militares, como quaisquer cidadãos, estabelecem entre si e a organização militar, um contrato psicológico, ou o denominado "indisível organizacional", sendo entendido como o reflexo subjetivo e individual das obrigações do indivíduo para com a organização e das obrigações do empregador para consigo. As recentes alterações no estatuto dos militares das FFAA, através das alterações das regras de passagens à reserva e à reforma, dos limites de idade, das condições de promoção, entre outras, poderão servir de constrangimentos à organização militar, e consequentemente afetar os comportamentos e desempenhos correntes desses militares. Estes comportamentos passam pelo grau de comprometimento que os militares querem estabelecer com a organização militar, os quais

irão afetar as suas motivações para os desempenhos esperados, sendo essencial o desenvolvimento de lideranças que permitam as motivações necessárias para se conseguir atingir os objetivos fixados de acordo com a missão e a visão definida pelos Comandos.

As Forças Armadas sempre foram ao longo dos anos da sua existência uma das fontes principais de produção de líderes. Mesmo antes de assumirem formalmente a sua formação já os produziam. Isto revela que a formação de líderes não é um domínio exclusivo das escolas de liderança. Estas têm como função complementar as ações que se desenvolvem no terreno aprofundando-a e consciencializando-a para que os líderes possam auto analisar-se corrigindo os seus defeitos. Para além destas funções as escolas são o veículo privilegiado para difundir as políticas de liderança e gestão que se pretendem para a Instituição, permitindo-lhe ter uma cultura.

A liderança implica um certo grau de legitimidade que é uma medida de aceitabilidade do líder por parte do grupo, já que o poder do líder está definitivamente enraizado no grupo. No caso do líder formal, a legitimidade do chefe militar advém em parte da própria organização que o nomeou. O exercício de funções de chefia confere-lhe um poder condicionado e uma certa autoridade sobre os subordinados.

A autoridade do chefe, referindo-se a uma ação que se reflete sobre homens, determina que o comando seja humano e moral. E na vida do mar, as relações entre os indivíduos revestem-se de grande importância uma vez que afetam a honra, a obediência e a lealdade.

O líder formal, neste caso o chefe militar, aparece, pois, investido de poder que tem origem na nomeação e de legitimidade diretamente relacionada com o cargo que ocupa. No entanto, o indivíduo nomeado para desempenhar funções de chefia, poderá ser melhor ou pior aceite pelos subordinados dependendo das suas características pessoais a forma como se impõe ao grupo. É segundo a forma como o chefe observa pessoalmente o dever comum que ele será apreciado.

Poder-se-á então dizer que, além da legitimidade formal no exercício das suas funções, o chefe vai adquirindo legitimidade numa base individual alicerçada na aceitação do grupo.

Neste processo complexo de interações dirigentes-dirigidos, chefe-subordinados que é a liderança, são vários os fatores que concorrem para a sua eficiência, uns dependentes do próprio chefe, outros exteriores a ele, mas condicionadores ou determinantes dos seus comportamentos.

Para atuar em clima de crise ou guerra os chefes militares utilizam planos operacionais de contingência onde, com base nos elementos disponíveis e nos cenários considerados, são estabelecidas linhas de ação para alcançar determinados objetivos.

Aqueles planos podem consubstanciar estratégias ofensivas ou estratégias defensivas. De modo análogo, o líder chefe militar pode socorrer-se dos planos que ele próprio elabora onde define orientações que não são mais do que estratégias exteriorizadas por comportamentos condicionados por diversos fatores de que se destacam:

- Fatores individuais;
- Fatores situacionais;
- Estrutura das tarefas;
- Relacionamento com os subordinados.

Ao analisar as características comportamentais que concorrem para uma maior ou menor eficiência de liderança de indivíduos com responsabilidade de chefia, torna-se oportuno referir a constância do comportamento individual como resultante de uma combinação de fatores internos (personalidade, inteligência, conhecimento da tarefa) e fatores externos (ambientais, sociais e situacionais).

Os comportamentos dominantes dos indivíduos investidos em funções de chefia caracterizam-se pela capacidade de adaptação e flexibilidade à mudança, pela consideração pelos subordinados evidenciada pelos líderes num clima de confiança mútua nas relações de trabalho, na definição clara da estrutura do seu papel e do papel dos seus subordinados com vista à realização de objetivos específicos.

No exercício das suas funções, o chefe motivado entregar-se-á numa ação determinada, numa tarefa específica, tentando desempenhá-la bem. O grau de empenho estará relacionado com a necessidade de autorrealização e será condicionado pela autoridade de que está investido. Por outro lado, a tarefa com objetivos bem definidos, reforçará a sua motivação.

Assim, um estilo de liderança "ideal" resultará da flexibilidade na utilização de diferentes estilos. O "líder ideal" será, pois, aquele que concilia o bom desempenho do papel ativo no planeamento e direção das atividades do grupo que chefia.

Os chefes, investidos de funções de comandantes de unidades operacionais, deverão exercer um estilo de gestor marcadamente de direção, com as delegações responsabilizantes

necessárias e adequadas à estrutura organizacional existente e com uma orientação marcadamente participativa.

O controlo da organização das unidades operacionais pode ser aumentado, quer através do distanciamento hierárquico – o comandante – senhor que delega nos seus subordinados mais graduados um conjunto significativo de funções e chama a si um conjunto daquelas que considera essenciais e de maior responsabilidade, quer através de uma maior aproximação com prevalência de um estilo mais participativo. Caberá ao comandante escolher qual das estratégias a utilizar, ajustando-as ao normativo regulado pela hierarquia e à situação concreta, levando em consideração a personalidade dos seus subordinados. Não há dois homens que devam ser tratados da mesma forma.

A eficácia da sua atuação resultará da forma como conciliar os fatores em presença e souber modelar as atitudes e comportamentos dos subordinados na perspetiva da eficácia organizacional. O líder será tanto mais eficiente quanto mais o seu estilo estiver positivamente relacionado com os critérios externos de produtividade e de satisfação dos subordinados.

A eficiência com que um oficial administra o seu comando depende do grau em que ele possui um certo número de qualidades essenciais: dedicação ao dever comum, coragem moral, habilidade para tratar com os outros, ascendente moral, confiança em si próprio, justiça e dignidade.

Na apreciação da eficiência de um comandante haverá que tomar também em linha de conta a forma como a hierarquia avalia o seu desempenho. Na organização militar é usual o castigo pelo erro ser muito mais substancial do que a recompensa pelo êxito. Esta tendência para o reforço negativo levará a um estado de ansiedade e pode mesmo acontecer que o receio do fracasso sobreleve a esperança na tomada de decisões. Esta pode ser uma das razões mais importantes para explicar alguns dos insucessos no comando.

Nas organizações militares os chefes são nomeados pela hierarquia e são-lhes conferidos poderes constitucionais importantes, superiores aos de qualquer outro chefe na maioria dos grupos humanos.

A chefia militar é essencialmente autocrática e os canais de informação estabelecidos são maioritariamente através da comunicação descendente.

O comportamento do líder, o que o líder faz, deverá ser um dos fatores de maior importância a considerar nos critérios de seleção para o desempenho de funções específicas, nomeadamente as de comandante de unidade operacional.

Daí a importância da liderança e da formação em liderança, que assume três formas básicas: pela **modelagem ou imitação de modelos**, no exercício da atividade por **tentativa e erro** e ainda pela **aprendizagem formal e institucional**.

Sobre a **modelagem**, os líderes ou futuros líderes procuram imitar no início das suas carreiras as pessoas que eles consideram ou que lhes incutiram corresponder ao perfil de um bom líder. Esta aprendizagem por modelagem como Bandura (1986) nos mostrou é aquela que produz efeitos mais rápidos e duradouros nos nossos comportamentos e atitudes e é aquela que tem mais impacto durante toda a nossa vida. Deste modo é um fator fundamental programar criteriosamente a atividade dos oficiais e sargentos no início da sua atividade procurando fornecer-lhes modelos que os possam influenciar para toda a sua vida e que sejam aqueles que a Instituição considera serem os adequados para as suas políticas de liderança e gestão. Esta formação começa nos bancos da escola, quer na Escola Naval, quer nas Escolas onde se formam os Sargentos. Deve ser preocupação da Instituição colocar nestas escolas oficiais e sargentos que possam ser modelos de referência para os formandos, não só nas qualidades técnicas, mas também nas qualidades morais e humanas que, ao nível dos valores e atitudes, considere serem de difundir para os seus membros.

Outro processo de aprendizagem, é através do exercício da liderança e da autoridade onde o líder vai agir por **tentativa e erro**. Tem origem nos processos de condicionamento onde o líder se sente recompensado quando as suas atividades lhe correm bem e sente-se incomodado quando lhe correm mal. Esta forma de aprendizagem com os próprios erros é outro processo, que marca significativamente o futuro líder. Embora considerado muito importante, pode ter efeitos desastrosos se o sujeito não possuir um quadro de referência que lhe permita evitar erros que o possam marcar negativamente. Esta formação exige bom senso e preparação prévia em escola, enquanto que a falta de preparação pode tornar o líder excessivamente cauteloso criando-lhe dificuldades na sua atividade.

Finalmente, a **aprendizagem por formação** em meio escolar devidamente orientada, permite que em fases precoces da vida do futuro líder possa assimilar um padrão de referência que o oriente e guie nas suas ações futuras. Esta formação proporciona deste modo uma consciencialização dos atos que se praticam. Por outro lado, torna possível também a difusão das políticas de liderança e gestão que o vértice estratégico pretende desenvolver na Instituição, ao nível das formas de relacionamento, dos processos de coordenação e dos sistemas de controlo entre outros, marcando a sua cultura organizacional.

Como se pode verificar, as escolas são um elemento chave para enquadrar todo o processo de formação nas suas várias vertentes. Esta constatação conduziu a que todas as Forças Armadas criassem as suas Escolas de Liderança, o que na nossa Marinha, já conta com mais de trinta anos.

Do que ficou exposto pode concluir-se que a formação em liderança é vital para a Marinha, mas ela tem de ser orientada superiormente para os valores que se querem inocular e a cultura que se quer fazer emergir, dando orientações estratégicas às Escolas de Liderança e às várias organizações onde existe a preocupação em formar líderes.

Foi assim pensado em elaborar este Manual de Liderança Naval, muito virado para aplicações práticas das várias teorias de liderança atuais, resultado de vários estudos elaborados pelos autores, no âmbito de programas de mestrado, doutoramento ou pesquisas de campo realizadas com as Forças Armadas e com a Marinha Portuguesa, com o intuito de fornecer orientações e doutrina na importante temática da liderança, e permitir que as organizações possam ser mais competentes do ponto de vista da liderança e da gestão.

O Manual aborda, num primeiro capítulo, as definições de comando, chefia, gestão e liderança, e o estudo científico da liderança, efetuando uma viagem histórica das diferentes teorias.

Seguidamente, um capítulo referente à evolução do ensino da liderança na Marinha, desde a sua génese como arte de comando, evoluindo para a ciências sócio militares, e posteriormente para liderança e comportamento organizacional, contemplando as atuais formações relativas a Liderança e Comportamento Organizacional ministradas na Escola Naval e na Escola de Fuzileiros, incluindo a componente de formação ministrada com a abertura ao exterior. Esta evolução do ensino da liderança na Marinha Portuguesa tem sido um processo constante de adaptação às mudanças na sociedade e na tecnologia.

Ao longo dos anos, a Marinha Portuguesa tem enfatizado cada vez mais a importância da liderança como uma competência essencial para os seus militares. O treino da liderança é ministrado em todos os níveis da hierarquia, desde o recrutamento inicial até aos oficiais superiores.

Um capítulo referente à relação entre a Liderança e a Ética Militar, considerando que a liderança eficaz no contexto militar exige não apenas habilidades técnicas e táticas, mas também uma compreensão profunda da ética militar. Os líderes militares são responsáveis por tomar decisões difíceis que podem ter impacto significativo nas vidas dos subordinados

e nas operações em geral. O capítulo inclui a formação ético-militar ministrada na Escola Naval.

Segue-se um capítulo referente às competências de liderança, considerando que o seu desenvolvimento é extremamente importante para a valorização e reconhecimento dos novos e atuais líderes; para construção de um ambiente atrativo que contribua para a capacidade de retenção dos trabalhadores; para alinhar os trabalhadores com a visão, valores e missão da organização; para o fortalecimento da coesão da equipa e consequentemente a otimização do seu desempenho; e, por fim, para promover o sucesso organizacional. Este capítulo inclui dois estudos, um primeiro relativo ao Modelo de Gestão de Competências adaptado à Escola Naval e um segundo estudo referente ao Modelo de Avaliação e Desenvolvimento de Competências de Comunicação e Liderança nos cursos de formação inicial dos Oficiais da Marinha Portuguesa.

No atual contexto organizacional as investigações levadas a cabo no campo do comportamento organizacional apontam também para a necessidade crescente de compreender outros fatores que relacionados com a liderança, mais especificamente com os papéis de liderança, que possam afetar positivamente o desempenho dos colaboradores e consecutivamente a obtenção de melhores resultados organizacionais. Neste sentido foi igualmente decidido incluir um capítulo referente aos papéis de liderança na Marinha Portuguesa, o qual contempla vários estudos realizados relativos à verificação da análise da perceção dos papéis de liderança de acordo Modelo dos Valores Contrastantes, da identificação das dimensões do Comprometimento Organizacional segundo o Modelo Tridimensional de Meyer e Allen (1991) que se evidencia nos militares da MP, pela observação do estabelecimento das relações entre a perceção dos papéis de liderança e o Comprometimento Organizacional dos militares, e perceber se existem diferenças entre a perceção dos papéis de liderança e a categoria e a antiguidade dos militares.

Foi através dos estudos de Santos et al., (2015), através da sua tese de doutoramento, que se tentou progredir no conhecimento da liderança de equipas, nomeadamente através dos mecanismos pelos quais os líderes podem influenciar a eficácia das equipas. Mostrou-se assim que a teoria da liderança funcional é um enquadramento teórico adequado para o estudo da liderança de equipas e para a análise da sua eficácia, que o modelo de liderança desenvolvido pode funcionar como uma ferramenta adequada para o desenvolvimento de competências de liderança e que este desenvolvimento constitui uma intervenção eficaz para melhorar a eficácia das equipas e que a intervenção dos líderes através do desenvolvimento

de modelos mentais de equipa constitui um mecanismo adequado para a promoção da eficácia das equipas, sendo imprescindível a inclusão de um capítulo sobre esta temática.

O modelo de liderança situacional, referido no capítulo seguinte, é muito útil para refletir e definir comportamentos e enfatizar que o estilo de liderança deve ser diferente consoante a pessoa com quem interage, dando um passo à frente: o estilo de liderança deve ser diferente consoante a tarefa ou objetivo que a pessoa está a desempenhar. Este capítulo inclui igualmente estudos realizados por Silva, 1995, referentes à validação dos Cursos de aperfeiçoamento em Liderança Militar para Sargentos e Cabos da Armada, realizados na Escola de Fuzileiros, bem como, relativos à Eficácia dos estilos de liderança dos Comandantes das Unidades Navais exercendo funções de Comando.

O capítulo seguinte aponta para uma das teorias mais atuais e mais aplicadas nas organizações nos dias de hoje, relevando que quer o líder transformacional como o transacional podem ser eficazes, embora em situações diferentes da vida organizacional. Os transformacionais seriam líderes mais vocacionados para períodos de fundação e de mudança, enquanto os transacionais estariam mais adaptados para períodos de evolução mais lenta e para ambientes mais turbulentos. Este capítulo contempla igualmente a referência a vários estudos, alguns dos quais aplicados no Corpo de Fuzileiros da Marinha Portuguesa.

É necessário sensibilizar os líderes e gestores para a necessidade de estarem mais conscientes das situações de crise anormais que podem surgir quando menos se espera. A forma de abordar e responder a essas situações depende do nível de complexidade do contexto, levando à necessidade de se introduzir um capítulo referente à liderança em contexto de crise, fornecendo-se orientações para a tomada de decisão.

Os militares têm, por definição, uma das atividades mais stressantes que é possível conceber, se atendermos à possibilidade de terem de arriscar as suas vidas. Ainda que o treino a que são submetidos facilite sobremaneira a ambientação às adversidades do Teatro de Operações, os stressores estarão sempre presentes, embora a sua tipologia possa variar de cenário para cenário. Por este motivo, torna-se fulcral abordar esta temática num capítulo relativo à Liderança e Stress em Operações Militares, incorporando estudos realizados nas Forças Armadas Portuguesas, com trabalho de campo realizado na antiga Força de Fuzileiros.

Considerando a participação crescente de militares portugueses no Comando de Forças Nacionais Destacadas, importava colocar neste Manual um capítulo referente à Liderança nas FND´s. Este capítulo descreve alguns princípios e apresenta sugestões práticas

que já foram conceptualmente abordadas no modelo da liderança situacional, uma vez que o emprego das Forças Nacionais Destacadas ocorre em circunstâncias muito particulares, em ambientes de constante volatilidade, elevados níveis de risco e *stress*, motivações diversas e incertezas permanentes. A ligação entre os conceitos e a prática é, pois, a chave que ajuda a compreender a adoção de determinados estilos de liderança e as prioridades que os Comandantes dessas Forças, aos vários escalões e níveis de decisão, devem considerar na sua ação de comando.

A Liderança Estratégica merece igualmente um capítulo, resultante de um artigo publicado pelo autor nos cadernos N.º 6 do IUM, tendo igualmente resultado um livro denominado "Liderança Estratégica e Pensamento Estratégico. Competências Nucleares", onde se refere que as instituições militares modernas necessitam de líderes estratégicos conscienciosos e conhecedores, aptos e experientes, capazes de desenvolver uma visão do futuro, criando-o e antecipando-o, pensadores de alto nível, capazes de operar em ambientes complexos e ambíguos.

Os líderes competentes das instituições militares modernas são uma garantia de vida dos seus subordinados, em guerra, e da sua instituição, em paz, pelas suas elevadas capacidades e competências na abordagem de tarefas abstratas, diferentes, de longo prazo e de grande complexidade cognitiva.

A liderança estratégica refere-se à criação de um sentido que guia a formulação estratégica e a sua implementação nas organizações. As competências do líder estratégico podem ser atribuições, qualificações, traços, características pessoais, comportamentos ou ações e todas elas contribuem para promover uma mudança num contexto competitivo, com excesso de informação e de tecnologia num ambiente descritivo e configurativo.

Segue-se um capítulo com uma reflexão, muito pessoal, efetuada pelo Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada e Autoridade Marítima Nacional, sobre o que deve ser o Comando no Mar. É uma reflexão subjetiva, baseada na sua experiência profissional, na esperança de contribuir, de alguma forma, para o bom desempenho de uma nova geração de comandantes.

Finalmente, e como as organizações são realidades vivas, influenciadas pelo mundo envolvente, que influenciam o mundo e são por ele moldadas, que criam tecnologia e são criaturas dessa tecnologia e que mudam o mundo e são mudadas pelo mundo, importava finalizar este Manual com um capítulo que elenque algumas possíveis linhas de desenvolvimento da liderança no futuro, considerando que a perspetiva futura da liderança

está intrinsecamente ligada à rápida evolução da tecnologia, incluindo a inteligência artificial.

Com este Manual procurou-se sistematizar o conhecimento que o conceito da Liderança vem acumulando sobre como criar organizações capazes de atuar como fatores de progresso. O facto de a sofisticação da gestão em Portugal ser inferior à de concorrentes é mais uma razão para estudar e praticar com afinco as necessidades da profissão, incluindo as relativas à forma como criar as organizações mais competentes do ponto de vista da liderança e da gestão, e mais positivas nos planos económicos e humanos.

Pretende-se que o leitor possa passar das ideias aqui transmitidas à prática.

1. Capítulo 1 - Definições, Conceitos e Teorias

(COM RES Machado da Silva)
MIGUEL NUNO MACHADO DA SILVA
Comodoro Reserva
Professor de Comportamento Organizacional
Escola Naval

"O mais importante preceito da liderança é que se pode aprender a como ser líder"
General Edward M. Flanang Jr.

A liderança é uma habilidade fundamental em várias áreas da vida, incluindo o ambiente militar.

A liderança refere-se à habilidade de inspirar, influenciar e guiar um grupo de pessoas na consecução de objetivos comuns, promovendo o crescimento e a colaboração.

A liderança militar envolve a capacidade de comandar, inspirar e tomar decisões estratégicas para garantir a eficácia operacional das forças armadas, promovendo disciplina e unidade entre os membros.

1.1. Comando, chefia, gestão e liderança

Comando, no contexto militar, o termo "comando" refere-se à autoridade ou controle exercido por um líder sobre as suas tropas ou unidades, envolvendo tomada de decisões, coordenação e execução das operações. Esta autoridade é acompanhada pela correspondente responsabilidade, a qual não pode ser delegada;

Chefia, em ambientes organizacionais, "chefia" geralmente refere-se à posição de liderança ou supervisão em que uma pessoa está encarregue de dirigir e coordenar as atividades de uma equipe ou departamento, tendo em vista alcançar-se um fim determinado, conseguindo-se da parte da equipe confiança, respeito, coordenação leal e obediência;

Gestão, é o processo de planear, organizar, coordenar e controlar recursos (humanos, materiais, financeiros, informacionais e de tempo) para atingir objetivos específicos, seja numa organização, projeto ou área de responsabilidade. Envolve tomar decisões eficientes para otimizar o desempenho e alcançar metas.

Em síntese, poder-se-á dizer que o comando é autoridade investida, a chefia a influência a exercer e a gestão os recursos a aplicar.

O termo Liderança, quer por influência das doutrinas militares dos países da NATO, como pelo que ocorre nas esferas empresarial, organizacional e política, tem vindo, nas nossas Forças Armadas, a substituir, progressiva e irreversivelmente, o termo chefia, estimulado por um rápido crescimento da investigação das ciências do comportamento.

Quando se inicia o estudo da liderança, torna-se essencial efetuar a distinção entre gestão e liderança, e entre gestor e líder. Bons gestores apresentam resultados. Têm um conjunto de objetivos que conhecem bem e transmitem à equipa; têm uma lista de tarefas que levará à probabilidade de esses objetivos serem alcançados; e são responsáveis por planear recursos e delegar entre a equipa para garantir que as coisas são feitas.

Esses gestores são de natureza operacional, garantindo que as coisas são feitas de forma consistente dentro de um cronograma, para atingir os principais objetivos da empresa. Neste caso, sistemas e processos são úteis para chegar à meta de forma eficiente.

Contudo, um foco excessivo nos detalhes do dia-a-dia pode levar à perda de visão do "panorama geral", o que torna difícil avaliar o valor das tarefas em que está a concentrar-se, se são as tarefas certas a priorizar e se os melhores processos estão a ser usados.

Os gestores gerem tarefas, mas os líderes gerem a visão e as pessoas.

Uma competência crucial de liderança é ser capaz de compreender a visão geral e traduzi-la para uma equipa. O "panorama geral" e a estratégia por trás dele devem determinar os objetivos pelos quais os líderes trabalham. Além disso, o contexto aumenta a motivação. Quando sabemos o "porquê" de algo, é provável que o tentemos atingir de forma mais significativa.

Em segundo lugar, a escuta ativa é uma competência de liderança fundamental.

Os líderes foram honestos sobre o que não sabiam. E ouviam ativamente os colaboradores que lidavam com o cliente. Muitos líderes de sucesso queriam genuinamente saber o que os trabalhadores pensavam e de que apoio necessitavam para poder fazer o seu trabalho.

Em terceiro lugar, é fundamental os grandes líderes dominarem a comunicação. A confiança é um elemento importante no envolvimento dos funcionários, com impacto nos resultados da empresa. É difícil confiar nos outros quando sente que está no escuro.

Quando se aborda a temática da liderança temos de efetuar a distinção entre o Líder e a Liderança.

O líder é estudado pelas suas características, em termos de qualidades e personalidade, (utilizando-se nos processos de seleção (testes psicotécnicos para verificar os traços de líder mais comuns – carisma), bem como as teorias relativas ao ensino da liderança.

Mas, liderança é um pouco diferente e vai mais além, A liderança é o processo de explicar o que é, como funciona, o porquê dos subordinados ou dos seguidores serem influenciados por outro que se diz líder. Envolve o ensino, a formação, o treino e o *coaching* (dar o exemplo, colaborar no desenvolvimento do seguidor).

A definição de liderança ainda não é muito pacífica, surgindo de forma muito diversa na literatura académica mais recente. Ralph Stogdill (1974), eminente professor da Universidade de Ohio, entre o grande número de definições que compilou, distingue a liderança como um processo de influência do comportamento humano, isto é, motivar indivíduos a adotar um comportamento que de outro modo eles não adotariam.

Segundo Bryman (1992), a liderança é um processo de influência social pelo qual o líder governa ou dirige os membros de um grupo para o objetivo; de acordo com Katz e Khan (1978), liderança é o incremento de influência para além e acima da submissão mecânica às diretivas rotineiras da organização; para Rauch e Behling (1984), a liderança é o processo de influência das atividades de um grupo organizado para o alcance dos objetivos; Drath e Palus (1992) associam a liderança a um processo cognitivo definindo liderança como o processo de dar sentido ao que as pessoas estão a fazer em conjunto de modo que compreendam e se sintam comprometidos; Fidler (1967) atribui a liderança aos comportamentos definindo-a como liderar é dirigir e coordenar o trabalho dos membros do grupo; Terry (1960) atribui um cariz mais interpessoal dizendo que a liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo; Shartle (1956), afirmava que um ato de liderança é aquele que resulta em ação dos outros ou na sua resposta numa direção partilhada; Bass (1990) afirmava que liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo, que frequentemente envolve a estruturação ou reestruturação da situação e das perceções e expectativas dos membros; no âmbito do comportamento organizacional surge como definição apresentada pela equipa GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* – House et. al, 1999), que a liderança é a "capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros".

Será então lícito definir a liderança como o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano

com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado. Outra perspetiva que tem motivado várias definições de liderança é a sua consideração como um papel particular no grupo, como por exemplo, " a liderança é uma parte do papel do líder nomeado ou eleito que se encontra associado à influência do comportamento do grupo, de um ou mais membros do grupo, expressa na direção e coordenação das atividades relevantes para a tarefa do grupo ou organização" (Andriessen e Drenth, 1998), "a liderança organizacional é o conjunto de atividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior dirigidas à condução e orientação das atividades dos outros membros, com o propósito de atingir eficazmente o objetivo do grupo" Syroit, 1996) ou "a liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou grupo no esforço para alcance de objetivos numa dada situação" (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1996).

1.2. **O estudo científico da liderança**

Na vasta e diversificada bibliografia hoje disponível sobre liderança, o teor científico predomina. Mas, ainda hoje, muitos líderes sentem que o facto de se encontrarem em posições de liderança mais não é, afinal, do que "o cumprimento do seu destino de vir a ser um líder". Frequente é, também, ainda hoje a expressão de que alguém é "um líder natural", de que "nasceu líder". Qualquer destas expressões constituem reminiscências de uma ideia feita muito antiga.

Se é certo que a observação e estudo dos líderes com sucesso são suscetíveis de contribuírem para a orientação de potenciais líderes, a vantagem do estudo científico das teorias de liderança, à medida que os métodos de investigação vão sendo progressivamente aperfeiçoados e os instrumentos de medida vão surgindo, revela-se indiscutível.

Uma forma possível e aceitável para sistematizar a investigação é recorrer à sucessão cronológica de emergência das diferentes correntes teóricas como propõe Bryman (1992) ao considerar as teorias dos traços como a abordagem dominante até aos anos 40 do século XX, a qual tinha como aspeto central o facto de a liderança ser considerada como uma capacidade inata, sucedida pela abordagem dos estilos de liderança que se impôs no final dos anos 40 até final dos anos 60 focalizada na relação dos estilos de comportamento do líder com eficácia da liderança, seguida da abordagem contingencial entre o final dos anos 60 e o princípio dos anos 80, pautada pela identificação dos fatores situacionais suscetíveis de

afetar a eficácia dos líderes e finalmente a nova abordagem da liderança a partir do início dos anos oitenta onde incluem as perspetivas carismáticas e transformacionais.

Chemers (2000) utiliza também a sequência cronológica do enfoque da investigação considerando 4 períodos distintos: (1) as investigações iniciadas no princípio do século XX até ao final dos anos 50 onde considera as teorias dos traços, as teorias dos estilos e comportamentos e a abordagem da legitimação do poder, (2) o período entre meados dos anos 60 e meados dos anos 70, que inclui as teorias contingenciais, como por exemplo, a "teoria da contingência" de Fiedler (1967), a teoria de "caminho-objetivos" de House e Mitchel (1974) e a teoria da "decisão normativa" de Vroon e Yetton (1973), (3) o período entre meados dos anos 70 e meados dos anos 80 pautado pelas teorias cognitivas nomeadamente, as "teorias da atribuição" de Jones e Davis (1965) e de Kelley (1967) e as "teorias implícitas da liderança" de Lord (1985) e de Lord e Maher (1991), e (4) o período que se inicia em meados dos anos 80 com o desenvolvimentos das teorias carismáticas e transformacionais.

As investigações relativas às teorias dos traços lidaram fundamentalmente com duas questões básicas, isto é, quais eram as características que distinguiam líderes de não líderes e quais as qualidades ou características dos indivíduos que distinguiam líderes eficazes de líderes ineficazes. Decorrente da conceptualização da liderança como um conjunto de características ou mesmo como um traço de personalidade dos indivíduos, um outro elemento central se torna saliente, a universalidade das características de liderança, isto é, a validade da condição de líder em todos os contextos, característica que Jesuíno (1987) salienta, referindo que nestas abordagens se admitia que as qualidades pessoais inerentes aos líderes eram transferíveis de situação para situação.

Num esforço de síntese e integração duma vasta panóplia de estudos e resultados em contexto organizacional relativos às teorias dos traços Yulk (1998), enumera as características que mais frequentemente se encontram associadas à eficácia da liderança onde coloca: (1) a elevada vitalidade e tolerância ao stress, (2) a autoconfiança, (3) o locus de controlo interno, (4) a maturidade emocional, (5) a integridade, (6) a motivação para o sucesso e (7) a motivação para o poder social.

Relativamente à extensa investigação empírica que relaciona liderança e personalidade, Judge et al. (2002) conduziram uma meta-análise em que estudaram a relação das dimensões da personalidade do modelo "BIG-FIVE" de Costa e McCrae (1992) com a liderança. Os resultados mostram correlações médias estimadas da liderança com: (1)

extroversão (p = .31), (2) conscienciosidade (p = .28), (3) neuroticismo (p = -.24), (4) abertura à experiência (p = .24) e (5) agradabilidade (p = .08).

Uma questão recorrente reside na identificação das competências ou classes de competências relevantes para os líderes e para o sucesso da liderança particularmente em contexto organizacional. Apesar da proliferação de propostas de categorização das competências de liderança existe um relativo consenso entre os investigadores relativamente às principais categorias de competências de liderança, nomeadamente: (1) competências técnicas, competências interpessoais e competências cognitivas (e.g., Cunha. Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006; Katz, 1974; Mann, 1965; Yulk, 1998), (2) competências de autogestão, competências sociais e competências de facilitação do trabalho (e.g., Van Velsor & McCauley, 2004), (3) competências de resolução de problemas, competências de julgamento social e o conhecimento (e.g., Connelly et al., 2000; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, 2000) e (4) competências cognitivas, interpessoais, gestionárias e estratégicas (e.g., Mumford et al., 2007).

Hunt (1991) considera que estas categorias de competências compreendem em geral, diversas sub-competências de menor grau de abstração. Assim, a distinção entre as competências e comportamentos esbate-se à medida que as primeiras são descritas e medidas sucessivamente em baixos níveis de abstração. A taxonomia de competências de liderança de Yulk (1989) constitui um exemplo desta perspetiva onde pontuam 14 tipos de competências: (1) planear e organizar, (2) resolver problemas, (3) clarificar papéis e objetivos, (4) informar, (5) monitorizar, (6) motivar e inspirar (7) consultar, (8) delegar, (9) apoiar, (10) desenvolver e mentorar, (11) gerir o conflito e construir a equipa, (12) "*networking*", (13) reconhecer e (14) recompensar.

Em geral as competências técnicas encontram-se associadas: (1) à eficácia dos líderes nos níveis de gestão de base (Bass, 1990), (2) ao avanço nos níveis de gestão de base para níveis superiores (McCall & Lombardo, 1983) e (3) à emergência de liderança (Bass, 1990; Bettin & Kennedy, 1990; Keller, 1983).

Tal como para as competências técnicas também para as competências interpessoais os resultados mostram que estas competências (e.g., capacidade de comunicação, voluntarismo, capacidade de promover relacionamento com os outros indivíduos, autenticidade, preocupação com os outros, capacidade de lidar com o conflito, perspicácia e empatia) se encontram associadas a maior eficácia na liderança (Bass, 1990; Boyatzis, 1982; McCall & Lombardo, 1983; Yulk, 1998). Quanto às competências conceptuais, a evidência

empírica mostra que se encontram relacionadas com a eficácia da liderança em particular em altos níveis de gestão (Bass, 1990; Boyatzis, 1982; Howard e Bray, 1988; McCall & Lombardo, 1983).

Recentemente Mumford et al. (2007) realizaram um estudo envolvendo organizações de 156 países onde procuraram conhecer a importância das diferentes categorias por níveis hierárquicos. Os resultados mostraram que as competências gestionárias e estratégicas se tornavam mais relevantes com o avanço para níveis hierárquicos mais elevados e que as competências cognitivas e interpessoais eram relevantes em todos os níveis hierárquicos.

Uma constatação genérica relativamente à investigação das competências de liderança consiste no uso generalizado de metodologias correlacionais e no uso de variáveis critério que medem o sucesso pessoal do líder, tais como, promoções, a ocupação de lugares de destaque organizacional, ou a satisfação dos subordinados com os seus líderes. Estas investigações raramente relacionaram o impacto dessas competências com o sucesso de unidades organizacionais tornando difícil estabelecer relações de causalidade como era pressuposto na proposta inicial de McClleland (1973).

Tal como as características individuais (i.e., traços de personalidade, capacidade cognitiva e motivos) também as competências se encontram associadas à emergência e à perceção da liderança. Por sua vez, as competências de liderança, bem como as características individuais explicam diminuta variância na eficácia da liderança, quando se utilizam diferentes fontes para a avaliação da liderança (i.e., diferentes fontes que avaliam as competências dos líderes e a eficácia da sua liderança) e quando se utilizam indicadores mais objetivos como a produtividade, a redução de custos ou diminuição de erros.

Estes resultados sugerem que os atributos ou características individuais constituem antecedentes e condições facilitadoras para a emergência, perceção e aceitação de certos indivíduos como líderes, isto é, estes atributos darão maior probabilidade aos indivíduos de serem vistos como líderes e, por conseguinte, de verem facilitada a sua legitimação como tal. No entanto, parece que a posse destes traços por si só, está longe de explicar relações de causalidade com variáveis critério como a rotatividade, a eficácia coletiva e em geral o desempenho e eficácia de grupos e organizações, constituindo uma das razões que suscitaram novas linhas conceptuais e novas metodologias de investigação.

As teorias comportamentais de liderança surgiram como resposta aos resultados pouco animadores dos estudos conduzidos sob a égide das teorias dos traços, e têm na experiência de Lewin, Lippit e White (1939) uma referência conceptual, ou seja, a liderança

constitui-se num conjunto de comportamentos observáveis e não como um padrão de características pessoais que outorgam essa capacidade aos indivíduos dotados desses atributos.

Utilizando um critério de grande latitude referente às dimensões dos comportamentos de liderança, Bass (1990) irá agregar toda esta investigação debaixo da classificação de "liderança autocrática e / ou relacionada com o trabalho e liderança democrática e / ou relacionada com os indivíduos". Dentro deste enquadramento desenvolveram-se fundamentalmente três linhas de investigação: (1) a liderança orientada para o relacionamento versus liderança orientada para a tarefa, (2) os comportamentos de liderança de estruturação e de consideração e (3) a liderança diretiva versus liderança participativa (Bass, 1990).

A identificação de duas dimensões fundamentais do comportamento de liderança, constitui porventura o maior contributo das teorias comportamentais da liderança.

Destas duas dimensões conceptuais, ainda que operacionalizadas com metodologias distintas, sobrelevam as proximidades conceptuais entre comportamentos focalizados na tarefa, ênfase na produção, estruturação e comportamentos instrumentais tal como as proximidades entre comportamentos focalizados no relacionamento, ênfase nas pessoas, consideração e comportamentos expressivos.

A investigação empírica relativa ao impacto dos modelos comportamentais permite dizer com razoável segurança que os comportamentos associados ao relacionamento respondem por assinalável variância na satisfação dos subordinados com o líder e com o seu trabalho, em particular os comportamentos que estimulam a participação dos subordinados.

Os comportamentos com enfoque na tarefa mostram um padrão menos consistente, embora com grande frequência se encontrem associados a maior eficácia dos grupos em períodos iniciais ou em situações de baixa estruturação das tarefas (Bass, 1990). Mas será esta menor consistência dos resultados encontrados em relação às expetativas iniciais dos investigadores que virá a suscitar posteriormente a sua reanálise num quadro de relações contingenciais.

As teorias contingenciais de liderança surgiram como resposta ao apelo de Stogdill (1948) para que se considerassem os efeitos de interação entre os traços dos líderes e os parâmetros situacionais (Chemers, 2000). Este novo paradigma constituiu de certo modo uma rotura com as correntes anteriores, uma vez que a liderança ou a eficácia desta passaram a ser contingentes da situação tendo como resultado, que um líder ou um estilo de liderança

poderiam ser eficazes numa dada situação e eventualmente ineficazes noutra situação distinta, quebrando-se aqui a crença de existir um líder ou um estilo de liderança universal (Jesuíno, 1987).

Não sendo abundante a investigação empírica relativa ao modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1969) os estudos que o testaram empiricamente obtiveram apenas uma confirmação parcial. Esta confirmação cingiu-se à relação positiva entre o estilo diretivo dos líderes com a eficácia de subordinados com baixa maturidade, de nível M1 (i.e., quando o subordinado não tem competência para realizar a tarefa nem o comprometimento necessário para a realização da mesma).

No que se refere à relação entre o estilo negociativo e participativo com subordinados de moderada maturidade, de nível M2 (i.e., quando os subordinados ainda não têm a competência necessária mas que se encontram motivados e evidenciam esforços para a concretização da tarefa, isto é, algum comprometimento) e de nível M3 (quando o subordinado tem a competência para a realização da tarefa mas não a utiliza voluntariamente porque não tem confiança em si mesmo de que é capaz de realizar sozinho) foram encontrados resultados mistos.

No que concerne ao estilo delegativo, de que o modelo prescrevia como o mais eficaz para a condição de elevada maturidade, de nível M4 (i.e., o subordinado tem a competência necessária para a realização da tarefa e encontra-se comprometido com a sua realização), os resultados encontrados foram igualmente inconclusivos (Norris & Vecchio, 1992; Vecchio, 1987; York & Hasting, 1985).

A revisão das teorias contingencial denota que em geral não foram adequadamente testadas, quer por dificuldades de operacionalização das condições experimentais, de que constitui exemplo o modelo de Fiedler (1967), quer pela sua complexidade de que são exemplo as teorias de caminho-objetivos e a teoria das ligações múltiplas (Schriesheim et al., 2001). Outra questão relevante reside nas fragilidades teóricas de alguns modelos, tal como, a deficiente operacionalização da variável maturidade dos subordinados na teoria da liderança situacional, ou ainda pela ausência de uma explicação para o modo como os comportamentos dos líderes influenciam as variáveis intermédias no modelo das ligações múltiplas.

A teoria das trocas-líder-membro foi inicialmente proposta com a designação de teoria das ligações verticais diádicas (Dansereau, Cashman & Graen, 1973; Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Graen, 1976; Graen & Cashaman, 1975). A teoria conheceu vários

aprimoramentos ao longo das últimas três décadas e consagrou-se com a designação de teoria das trocas-líder-membro (Schriesheim, Castro, & Cogliser, 1999).

Esta teoria, ao procurar explicar a liderança em função da qualidade da relação líder-membro, demarcou-se das teorias de liderança que tradicionalmente procuravam explicar a liderança em função das características do líder, da situação ou da combinação destas variáveis, o que constitui um ponto de viragem na investigação da liderança em contexto organizacional (Gerstner & Day, 1997).

Em síntese, a revisão da literatura mostra em geral que a qualidade das trocas líder-membro é preditora do desempenho, satisfação e comprometimento dos subordinados constituindo um excelente contributo para a compreensão do processo de liderança. No entanto há que colocar algumas reservas quanto à validade dos resultados alcançados, que utilizam instrumentos de medida muito diversos e níveis de análise que não se encontram de acordo com os pressupostos da teoria (Schriesheim et al., 1999).

Por outro lado, há que considerar que a teoria não clarifica as relações de causalidade entre as relações de elevada qualidade com o desempenho e com a perceção da competência dos subordinados, isto é, se é a qualidade da relação que induz o desempenho do subordinado ou a perceção de que o mesmo é competente, ou se são estas características do subordinado que favorecem uma relação de troca de elevada qualidade (Cunha et al., 2006).

Passaram mais de 30 anos após a emergência e consolidação das teorias transformacionais e carismáticas que se tornaram uma referência teórica no estudo da liderança em contexto organizacional. O conceito central destas teorias, o carisma, tem sido usado para descrever líderes extraordinários (House & Baetz, 1979). Remonta a Weber (1947) a definição de carisma como uma forma de influência do líder que não está assente nem na tradição nem na sua autoridade formal, mas nas perceções que os seguidores têm de que o líder é dotado de qualidades excecionais (Cunha et al., 2006).

A pesquisa relativa aos efeitos da liderança transformacional e carismática é relativamente abundante, sobretudo a que se refere aos efeitos da liderança transformacional, quer pelo número de estudos, quer pela diversidade de metodologias utilizadas, nomeadamente através de: estudos laboratoriais (e.g., Jung & Avolio, 1999), estudos de campo (e.g., Howel & Hall-Merenda, 1999), estudos experimentais (e.g., Barling, Weber & Kelloway, 1996), estudos correlacionais (e.g., Judge & Bono, 2000), estudos cross-seccionais (e.g., Yammarino, Dubinsky, Comer, & Jolson, 1997) e estudos longitudinais (e.g., Howell & Avolio, 1993). Para além desta diversidade metodológica, estes estudos

foram conduzidos em diversos contextos, nomeadamente em contextos militares (e.g., Kane & Tremble, 2000), educativos (e.g., Koh, Sterrs, & Terborg, 1995) e empresariais (e.g., Howell & Avolio, 1993).

Em geral, os resultados destes estudos mostraram que a liderança transformacional se encontrava relacionada com medidas preceptivas dos seguidores, tais como: (1) a satisfação com o líder e a perceção de eficácia do líder (e.g., Avolio, Waldman & Einestein, 1988; Judge & Bono, 2000), (2) a satisfação dos seguidores com a sua função (e.g., Hater & Bass, 1988), (3) o comprometimento organizacional dos seguidores (e.g., Pillai, Williams, Lowe, & Jung, 2003) e (4) a perceção do carisma de líder (e.g., Kirkpatrick & Locke, 1996).

A investigação relativa à liderança carismática de muito menor expressão tem também evidenciado relações consistentes desta liderança, sobretudo com medidas preceptivas tais como a satisfação dos subordinados (e.g., Shamir, House, & Arthur, 1993), a perceção de identidade coletiva e de sucesso coletivo e a confiança e satisfação com o líder (e.g., Conger & Kanungo, 1998; Conger, Kanungo, & Menon, 2000; Shamir, Zakay, Breinin, & Poper, 1998).

Bass (1998) apresenta um quadro síntese de relações encontradas entre traços de personalidade e as dimensões da liderança transformacional e transacional onde se observa que: (1) o carisma encontrava-se positivamente associado a variáveis como a ascendência, sociabilidade e locus de controlo interno, (2) a estimulação intelectual relacionava-se positivamente com a ascendência e locus de controlo interno, (3) a consideração individualizada estava positivamente correlacionada com a ascendência, sociabilidade, extroversão e com o locus de controlo interno.

1.3. **Princípios da Liderança**

Os princípios de liderança são excelentes linhas de orientação universais, comprovadas através da ação e conduta de líderes de sucesso.

Os princípios da liderança (Sigwick & Jackson, 1984) permitem aos líderes, independentemente do escalão em que se situem, desenvolver um plano de ação com vista a aperfeiçoar a sua capacidade de liderança.

Estes princípios de liderança militar desenvolvidos pelas Forças Armadas Americanas, constituem as fundações de qualquer treino ou aplicação prática no ensino da liderança.

1.3.1. Conhecimento próprio e desenvolvimento das aptidões profissionais

O desenvolvimento profissional é um processo contínuo. Através de uma autoapreciação honesta, um líder tem possibilidade de detetar tanto os seus *pontos fortes* como os seus *pontos fracos* e, assim, determinar as suas capacidades e limitações. Com esta introspeção, o líder deverá desenvolver ações específicas para reforçar os pontos fortes e aperfeiçoar ou corrigir os pontos fracos. Este processo aumenta a autoconfiança e favorece a aptidão para exercer a liderança eficientemente.

1.3.2. Proficiência técnica e tática

Um líder tem de ser competente, não só nas operações de combate e na instrução e treino, mas também nos assuntos técnicos e administrativos correspondentes aos seus deveres. Os subordinados fazem perguntas e esperam respostas. O posto e a função por si só não garantem, automaticamente, o respeito e consideração dos subordinados, para isso, o líder tem de demonstrar proficiência profissional.

Este princípio exige que os líderes se mantenham continuamente a par da evolução da organização e doutrina militares, através do ensino, instrução e treino nos estabelecimentos de ensino militares, bem como, da experiência operacional, leitura de matérias profissionais e estudo pessoal.

1.3.3. Assumir a responsabilidade das ações

A liderança implica sempre responsabilidade. Se a responsabilidade pelas tarefas de uma missão pode ser delegada, a responsabilidade última pelo sucesso ou insucesso da missão pertence ao líder ou comandante.

A responsabilidade é demonstrada pela capacidade de decisão em tempos de crise, não hesitando em tomar decisões ou agir.

As situações em operações ou combate são dinâmicas, e nelas os líderes agem na ausência de ordens para conseguirem vantagens de oportunidades que ocorram. Para os líderes responsáveis os problemas são enfrentados como desafios e não como obstáculos. Estes líderes aceitam as críticas justas, admitem os erros e encorajam ou outros a proceder de igual modo.

Os líderes aderem àquilo em que acreditam ser correto, e têm coragem para aceitar os resultados das suas ações.

1.3.4. Tomar decisões corretas e oportunas

O líder deve ser capaz de analisar rapidamente as situações e tomar as decisões corretas. Os líderes indecisos provocam hesitação, perda de confiança e confusão entre os subordinados e, em situações de combate, podem causar baixas desnecessárias e o insucesso da própria missão.

Para suportar a decisão os líderes devem proceder ao estudo prévio de todas as informações disponíveis, incluindo o resultado que as suas decisões provocarão nos subordinados.

As boas decisões tomadas no momento oportuno são preferíveis a melhores decisões tomadas tarde demais.

1.3.5. Dar o exemplo

O exemplo pessoal do líder exerce uma maior influência nos subordinados do que qualquer instrução intensiva ou forma de disciplina. O líder é o *modelo*. Os líderes garantem a confiança e a lealdade através das suas ações. Os subordinados tendem a imitar o comportamento dos seus líderes.

A implementação deste princípio requer coragem moral e física. Para darem o exemplo os líderes fixam as metas e padrões exigentes, mas acessíveis e asseguram que as suas próprias ações correspondem àquela exigência.

1.3.6. Conhecer os subordinados e cuidar do seu bem-estar

Os líderes devem conhecer bem os seus subordinados se pretenderem conseguir motivá-los e influenciá-los. Não basta saber os seus nomes, donde são naturais, ou o seu estado civil. Devem conhecer os seus valores e saber o que é importante nas suas vidas. Demonstrar vontade e disponibilidade para os ouvir e aprender mais sobre eles.

O conhecimento e confiança mútuos desenvolvem e mantêm a lealdade e a coesão.

1.3.7. Manter os subordinados informados

Os subordinados executam melhor quando sabem o porquê daquilo que executam. A informação encoraja a iniciativa, melhora o trabalho de equipa e reforça o moral.

1.3.8. Desenvolver um sentido de responsabilidade nos subordinados

Os subordinados experimentam um sentimento de orgulho e de determinação quando conseguem cumprir com sucesso uma tarefa ou missão atribuída pelo líder. Desta forma, pode-se desenvolver um sentido de responsabilidade dos subordinados através da delegação. O ato de delegar demonstra confiança do líder nos subordinados e leva-os a desejarem assumir uma maior responsabilidade.

1.3.9. Assegurar que a tarefa é compreendida, fiscalizada e cumprida

A compreensão da tarefa significa que os subordinados sabem o quê, como, quando e quem vai cumprir.

A fiscalização permite ao líder verificar se as ordens foram compreendidas e, ao mesmo tempo, demonstrar o seu interesse pelos subordinados e pelo cumprimento da missão.

1.3.10. Treinar os subordinados como equipa

A coesão é essencial para o sucesso. As ações militares, nomeadamente no quadro operacional, são trabalhos de equipa. Ao líder compete criar e desenvolver o espírito de equipa entre os subordinados, por forma a motivá-los para a execução empenhada e confiante das suas tarefas.

Os subordinados têm de confiar nas aptidões do líder para os liderar, mas também nas suas próprias aptidões para se comportarem como membros ativos e úteis de uma equipa.

Uma unidade torna-se uma verdadeira equipa quando os subordinados tiverem, pelos comandantes e pelos seus pares, confiança e respeito como profissionais competentes, e quando eles próprios compreenderem a importância das suas contribuições para as ações da unidade.

1.3.11. Empregar a unidade de acordo com as suas capacidades

Toda e qualquer unidade, qualquer que seja o seu escalão, tem capacidades e limitações. Os líderes têm de conhecer, permanente e pormenorizadamente, estes dois fatores decisivos para a avaliação ponderada das condições de empenhamento das suas unidades na ação.

Os subordinados sentem satisfação se executarem tarefas para as quais se encontram instruídos e treinados, por mais difíceis que elas sejam, mas sentir-se-ão frustrados sempre que as tarefas se apresentem demasiado fáceis, irrealistas ou inexequíveis.

1.4. **Conclusões**

A revisão efetuada revela que as generalidades das teorias de liderança procuraram responder à forma como os líderes influenciam a perceção dos seus subordinados ou seguidores relativamente a variáveis tais como a satisfação com o líder ou a perceção de eficácia do seu líder. Com exceção da teoria da contingência de Fiedler (1967), a generalidade das "teorias gerais da liderança" não utilizaram o nível grupal como unidade de análise, nem o desempenho ou eficácia do grupo ou equipa como variável critério. Mesmo em relação à teoria da contingência de Fiedler (1967) há que colocar sérias reservas quanto à sua validade preditiva e quanto à sua praticabilidade, sobretudo porque não logrou sair do contexto laboratorial (Schriesheim et al., 2001). Este problema é da maior centralidade, uma vez que a generalidade das definições de liderança postula explicitamente uma relação entre o líder ou a liderança com os resultados do desempenho das equipas (Bryman, 1992; Chemers, 2000; Hackman & Wageman, 2007).

A questão fundamental parece estar na utilização de "teorias gerais de liderança" no contexto das equipas, quando estas teorias procuram responder ao modo como as características e comportamentos dos líderes respondem pela variância na perceção de liderança dos liderados a nível individual. Consequentemente, estas teorias parecem não responder ao modo como os líderes podem influenciar o desempenho e a eficácia das equipas (Kozlowsky et al., 2009; Zaccaro et al., 2001). Por esta razão Burke et al., (2006) sugerem a necessidade da investigação privilegiar a "liderança de equipas como resposta ao foco predominante das teorias de liderança aplicadas ao contexto das equipas". Para ultrapassar esta situação Kozlowsky e Ilgen (2006) recomendavam o "desenvolvimento da teoria e da investigação de liderança baseados no contexto da equipa que generalizasse os efeitos da liderança ao nível da equipa".

Importa dar resposta às seguintes questões: Que tipos de modelos de liderança se adequam para a liderança de equipas? Será a liderança de equipas, um tipo de intervenção adequado para promover a eficácia das equipas? Que modelos de liderança se adequam à intervenção nas equipas nomeadamente nos processos de interação como forma de promover a sua eficácia? Este quadro remete para a necessidade de se procurarem respostas em

formulações teóricas mais específicas o que se pretende fazer com um capítulo que incidirá sobre liderança de equipas.

2. Capítulo 2 – Evolução do Ensino da Liderança na Marinha **(COM RES Machado da Silva)**

MIGUEL NUNO MACHADO DA SILVA
Comodoro Reserva
Professor de Comportamento Organizacional
Escola Naval

"Algumas pessoas querem que algo aconteça, outras desejam que aconteça, outras fazem acontecer"
Michael Jordan

A liderança é uma habilidade crucial para qualquer organização, incluindo a Marinha Portuguesa. A evolução do ensino da liderança na Marinha Portuguesa tem sido um processo constante de adaptação às mudanças na sociedade e na tecnologia.

Ao longo dos anos, a Marinha Portuguesa tem enfatizado cada vez mais a importância da liderança como uma competência essencial para os seus militares. O treino da liderança é ministrado em todos os níveis da hierarquia, desde o recrutamento inicial até aos oficiais superiores.

No entanto, a forma como a liderança é ensinada e praticada na Marinha Portuguesa tem evoluído ao longo dos anos. Inicialmente, a liderança era frequentemente ensinada de forma hierárquica, com ênfase na autoridade e no comando. Atualmente, a liderança na Marinha Portuguesa é vista como uma competência mais horizontal e colaborativa, que envolve a capacidade de liderar equipas e gerir conflitos de forma construtiva.

A Marinha Portuguesa tem também investido em programas de treino de liderança mais avançados, incluindo programas internacionais e intercâmbios, que permitem aos seus militares a oportunidade de aprender com outras organizações e culturas.

Além disso, a Marinha Portuguesa tem incentivado uma abordagem mais humanista para a liderança, enfatizando a importância da empatia, da compaixão e da ética. A liderança na Marinha Portuguesa é vista não apenas como uma habilidade técnica, mas também como uma responsabilidade moral.

2.1. **Arte de Comando**

Através da Carta de Lei de 23 de abril de 1845, publicado no Diário do Governo, Nº 37 de 26 de abril de 1845, D. Maria II instituiu a Escola Naval, determinando que o curso da Escola Naval teria a duração de dois anos e que seriam ministradas seis cadeiras, disciplinas e exercícios, relacionadas com: elementos de mecânica, astronomia esférica e náutica; princípios de ótica, construção e usos de instrumentos de reflexão, prática de observações astronómicas e cálculos de navegação, princípios de tática naval; artilharia teórica e prática; geografia e hidrografia; elementos de arquitetura naval, desenho das principais máquinas empregues nos navios e nos portos; e aparelho e manobra.

Desde a fundação da Escola Naval tem esta tido sempre por fim primordial a instrução e educação dos oficiais da Armada, não obstante ter sido a sua atividade por largos anos tornada extensiva à habilitação do pessoal da Marinha Mercante.

De facto, embora com a criação da Escola Naval se estabeleça uma escola destinada exclusivamente à preparação daqueles que na Marinha desejam servir na classe de "combatentes", a verdade é que, logo no princípio, nela passaram a ser professados cursos para engenheiros construtores navais e pilotos da Marinha Mercante. Ulteriormente, perante o progresso das ciências e evolução do material, reconhece-se a necessidade de criar outras classes, a cuja preparação correspondem outros cursos, sendo à Escola Naval confiada também a sua lecionação, como se pode verificar pelas sucessivas reformas e reorganizações por que passa até 1887.

Então atinge a máxima amplitude a missão imposta à Escola Naval, pois, além dos cursos indicados, tem ainda de ministrar os cursos de engenheiros hidrógrafos, administração naval, maquinistas navais e complementar de médicos. A grande heterogeneidade da unidade orgânica militar, constituída não só pelos alunos, como pelos que frequentando as escolas preparatórias se destinam à Marinha, justifica que seja alterada a sua designação para "Corpo de Alunos Militares da Escola Naval", que, em 1892, passa a ser "Corpo de Alunos da Armada".

A reorganização publicada em 20 de agosto de 1924, resultante do espírito empreendedor e organizador do Ministro Pereira da Silva, o qual afirmava: "A educação e instrução nesta Escola Têm um caráter meramente basilar; é no meio naval, aliando a experiência à teoria, que os alunos podem adquirir o equipamento moral e mental, convenientes para o bom cumprimentos das funções", leva a que a Escola seja definida mais elevadamente como "um Instituto Superior de ordem científica, técnica, naval e militar, com

o fim de educar e instruir os seus alunos para o exercício das funções de oficiais da Armada, em cada uma das três seguintes classes: oficiais de marinha, engenheiros maquinistas navais e oficiais de administração naval".

É a Escola única para todas as classes. Desaparecem, de vez, "as diferenças de tratamento que nem são justas, nem concorrem para a boa harmonia e conveniente convívio que entre os oficiais das diversas classes deve existir e perdurar", de forma a assegurar uma cooperação leal e amiga.

Simultaneamente é criada a "Escola Náutica" que se destina à preparação do pessoal da marinha mercante, cuja instrução se reconhece conveniente ser mais ampla. Com a criação desta Escola realiza-se a separação entre as duas escolas – a da Marinha de Guerra e a da Marinha Mercante.

De mais notável o que apresenta esta reorganização além da inspeção médica, são provas de admissão sobre habilitações e aptidão para a vida no mar. A prova de aptidão realizada a bordo num período de exercícios, de quinze dias, tem o fim de apreciar a resistência física e qualidades de observação, decisão e iniciativa dos candidatos.

Embora se reconheça ser curta a duração desta prova no mar, para conscienciosamente se poder fazer uma justa apreciação dos candidatos, não deixa ela de servir, quando conduzida criteriosamente, para lhes dar um primeiro contacto com o meio em que terão de exercer a sua profissão, e adquirirem alguma noções, conquanto rudimentares, muito úteis, porém, para uma melhor e mais rápida compreensão de alguns assuntos que na Escola terão de aprender.

A criação da Escola de Educação Física para Oficiais da Armada e do Gabinete de Estudos Psicotécnicos em 1925, funcionando anexos à Escola Naval, permitem, com novos meios e por modernos métodos, não só atender mais completamente à formação dos seus alunos, mas alargar a sua missão educadora e orientadora a toda a Armada, quer no que respeita a educação física, quer no que respeita à seleção do pessoal.

Concluídas em 1936 as edificações no Alfeite, destinados à Escola Naval, resolve o Ministro da Marinha (capitão-tenente Manuel Ortins Bettencourt), que a Escola transfira para aí a sua sede, e manda publicar em 13 de março de 1937 o regulamento para execução da oitava reorganização, que quanto à evolução do ensino, perante o progressivo desenvolvimento da "Ciência Naval", e porque, nem só para fins pacíficos os homens utilizaram o mar, outra arte, que também foi evolucionando para ciência, tendo de ser estudada e praticada – a "Arte e Ciência da Guerra". Então deixam de bastar marinheiros

experimentados, para se tornar necessário que sejam também militares, conhecedores dos meios de defesa e ofensa de que são, progressivamente, dotados os navios, e mais ainda oficiais que os dirijam e comandem.

A Nação confia às suas Instituições Militares a honrosa incumbência de serem detentoras das mais elevadas virtudes nacionais, por isso a missão das suas Escola Militares, formando futuros oficiais, lídimos representantes dessas virtudes, é a mais nobre, generosa e acrisolada que se pode conceber.

Com a reforma de 25 de setembro de 1895, passou a arte de guerra a constituir a 11ª cadeira, com a designação de "Fortificação e arte de guerra; estratégia; tática de combate naval moderna". Contudo, foi a partir de agosto de 1918, com a nomeação do então capitão-tenente (mais tarde Major-general da Armada) Alfredo Botelho de Sousa, para professor da 11ª cadeira, que esta evoluiu para a mais tarde designada "Arte de Comando". Ninguém melhor do que o então comandante Botelho de Sousa, pelo seu saber, cultura militar, conhecimentos de técnica naval moderna, dados pelo estudo e prática da vida no mar, podia desempenhar com mais propriedade e competência, tão difícil encargo - o de remodelar e criar em moldes completamente diferentes o estudo da guerra no mar. E, se atendermos a que a nossa marinha de guerra dessa época, atravessava uma das mais graves crises de falta de material moderno e estava antiquada sob o ponto de vista de orgânica e parte doutrinal, melhor compreenderemos o valor do professor Botelho de Sousa e quanto a marinha lhe deve, na preparação dos atuais oficiais da nossa armada.

Na introdução ao curso da 11ª cadeira, diz-nos o almirante Botelho de Sousa: "Os conhecimentos da arte militar marítima que podem ser dados nesta cadeira servirão apenas para incutir no ânimo dos futuros oficiais os princípios fundamentais da arte da guerra no mar, e para fazer salientar a importância que os fatores morais e intelectuais têm no êxito da guerra, procurando-se fornecer as bases para a formação do caráter militar durante a carreira dos oficiais. Só depois de uma certa permanência no meio naval, em contato com o material e com o conhecimento das circunstâncias do seu emprego pode o oficial aprofundar estes estudos e adquirir conhecimentos mais completos da arte que constituirá a sua profissão.

Na reforma da Escola Naval de março de 1937, passou a arte militar marítima a constituir o 5º grupo de cadeiras, com a designação – Organização de Arte Militar Marítima – sendo a 5ª A – Organização do Ministério. Serviços Internos de Bordo, dada ao 1º ano do curso de marinha, maquinistas navais e administração naval e a 5ª B – Arte Militar Marítima, dada ao 3º do curso de marinha.

A partir de 1939 o ensino do 5º grupo de cadeiras é ministrado aos cadetes em aulas teóricas e práticas, procurando-se acompanhar a preparação teórica com a prática dos variados problemas ligados ao estudo da guerra no mar, de forma a que os alunos, após promoção a guarda-marinha, possuam uma cultura geral, embora superficial, não só de organização e da arte da guerra moderna, com o conhecimento das armas novas e seus empregos, e possam depois a bordo, pela prática e pelo estudo, completar a sua educação de oficiais de marinha. É posto em evidência, durante o curso, o valor dos fatores morais da guerra e a importância do conhecimento da arte de mando, para o exercício da profissão.

Na 5ª A – Organização do Ministério e serviços internos de bordo, fala-se de generalidades sobre a orgânica, doutrina, organizações civis e militares até às teorias de Henri Fayol e estados maiores. Fala-se na organização do Ministério da Marinha. Dos serviços internos de bordo, fala-se da organização geral da guarnição, com a formação do comando, companhias de equipagem, bordadas e detalhe da guarnição, dos horários de bordo, dos deveres do comandante, do imediato e do chefe de serviço. Trata-se, depois, do serviço diário fundeado e do serviço navegando, tanto em navio isolado como em esquadra e sua navegação em tempo de guerra.

Na 2ª parte do curso da 5ª A são dados os elementos constitutivos das forças navais, com as caraterísticas dos navios de guerra e aviões, classificação dos navios e aéreos, quanto a tipos e funções de cada tipo, e agrupamento dos navios e aviões.

Na 3ª parte do curso é dada a arte do mando, com conhecimento do indivíduo, a força moral dos chefes, psicologia do mando, qualidades morais necessárias a um oficial e, por último, disciplina e tratamento a bordo com superiores e inferiores.

A 5ª B – Arte Militar Marítima é dada ao curso do 3º ano de marinha com matérias relativas à arte da guerra e operações.

Segundo Lemos (Lemos, O., 1975) a transformação sofrida pela sociedade ocidental na última década e, no caso particular do nosso país, a profunda mudança decorrida da Revolução de 25 de abril, vieram pôr em causa valores e padrões aceites no passado e em particular a Arte de Comando. Por forma a colmatar este problema, todo aquele que serve como militar deve saber para que serve e porque serve. Se não estiver convencido das razões por que serve toda a preparação militar terá sido uma pura perda por falta de motivação. A excelência do comandante avalia-se pelo grau de motivação que conseguiu inculcar nos seus subordinados; e isso a qualquer nível.

Há uma regra salutar nas organizações militares: dê-se a cada um a responsabilidade compatível com a sua capacidade para que ele tome o gosto dela e crie o firme desejo de assumir responsabilidades cada vez maiores. A responsabilidade, no seu mais puro significado, é o único incentivo que uma carreira militar pode oferecer a um jovem em maior grau que qualquer carreira civil. Os homens escolhem a carreira militar como forma de se confrontarem com um padrão conhecido que valha mais que o dinheiro. Atualmente, a responsabilidade do militar não tem termo de comparação com a de qualquer outro membro da sociedade portuguesa. Para além desta circunstância dos nossos dias, sempre a responsabilidade do comandante teve particularidades que a tornam singular.

Na realidade o comando só interessa na assunção completa das inerentes responsabilidades e na convicção de que haja algo de consistente que valha a pena comandar. Um dos fatores essenciais para um eficaz exercício do comando é a motivação do pessoal. Quando ela existe o comandante sabe que poderá executar aquilo que tem intenção de levar a cabo. Só uma auto-disciplina e um permanente esforço de esclarecimento por parte de quem comanda poderá levar o pessoal a cumprir ordens ou a seguir um determinado exemplo. O recurso à autoridade só será possível se existir disciplina e a necessária motivação como estados de espírito coletivo, alcançados através do exercício de uma correta liderança para a qual se exige um certo número de qualidades básicas que se indicam:

Paciência – é uma qualidade essencial para um exercício democrático do comando.

Auto-disciplina – é a qualidade básica para a pedagogia do exemplo.

Lealdade – requer coragem, pressupondo a obrigação de pôr aos superiores as reservas que se julgam pertinentes em determinada situação para que possamos ter a certeza de que agem no completo conhecimento dessa situação.

Humildade – o chefe capaz é aquele que situa corretamente o seu valor no contexto do valor dos outros; é o que é capaz de aceitar as contribuições que os outros lhe dão e de valorizar a colaboração e trabalho de equipa num conceito de interdependência que é a única garantia de êxito e, em muitos casos, da própria sobrevivência.

Compreensão – é a pedra de toque da arte de comandar. A capacidade de comando de um chefe pode aquilatar-se perfeitamente pelo grau de motivação que cria nos seus subordinados. Motivar uma guarnição ou unidade deve constituir o ponto fulcral do exercício do comando. Um exercício adequado do comando requer esforço e persistência. Não se podem descurar os detalhes por comodidade. O bom chefe não se cansa. Superará todos no

esforço, quando necessário. Neste particular, a saúde é um fator essencial porque a resistência física pode ser vital para o desempenho das missões.

Organização – existe uma metodologia de eficiência que o verdadeiro chefe não poderá ignorar e que o levará a planificar o trabalho e o esforço. Sem uma correta organização não há serviço eficiente.

Profissionalização – a valorização profissional é a única forma de aproveitar os outros fatores de liderança. A profissionalização deveria ser o propósito único do militar como objetivo de vida. A dispersão por várias atividades conduz à falta de seriedade profissional com as consequentes degradações da eficiência que se refletem sempre nos escalões inferiores.

Coerência – a coerência no comportamento e na atuação exige um permanente auto-controlo porque nada há que mais confunda ou deixe perplexo o pessoal do que mudanças de critério ao sabor das ocasiões.

Honestidade – quem comanda tem de ser honesto. O cinismo é a morte da liderança. Para uma correta motivação das pessoas, há que acreditar na sua capacidade, no funcionamento da organização e na cadeia de comando.

Numa hora de transformação, o que mais falta poderá fazer à Armada será uma correta liderança, a todos os níveis, do seu pessoal. Estes eram os princípios presentes no ensino da Arte de Comando na Marinha.

2.2. **Ciências Sócio Militares**

Segundo Jesuíno (Jesuíno. C., 1979) as Ciências Sócio Militares (que compreendem as disciplinas: Ciências Sócio Militares I; Ciências Sócio Militares II; Organização; e História Naval) foram introduzidas na Escola Naval a partir do ano de 1975/1976. Nesse primeiro ano a cadeira foi ministrada sob a forma de palestras a todos os alunos da Escola e tinha a designação de Ciências Sociais e Políticas. Posteriormente alterou-se a designação da cadeira para Ciências Sócio Militares (CSM) desdobrando-a por anos letivos. A designação na altura era discutível, ou pelo menos pouco habitual, sendo talvez preferível variantes consagradas tais como a sociologia militar, psico-sociologia das organizações militares ou mesmo psico-sociologia naval. Não sendo habitual, a expressão Ciências Sócio Militares é, todavia, aceitável e tem talvez o mérito de sublinhar de imediato a ligação que se deverá procurar estabelecer entre o estudo das ciências sociais e humanas e os problemas militares.

A ideia de introduzir no currículo da Escola Naval este tipo de formação há muito que vinha sendo considerada, prevendo-se a sua inclusão em diversos estudos preliminares de reformas, tanto ao nível da Escola Naval como ao nível do Estado-Maior. Com a revolução de 25 de Abril a ideia acelerou vindo a concretizar-se com mais rapidez.

2.2.1. Plano Geral

Considerou-se que a preparação do oficial da Armada, no domínio das Ciências Sociais, deveria fundamentalmente focar três grandes áreas:

Psicologia Militar – orientada predominantemente para a psicologia do comando e da chefia.

Psicologia Social – como base indispensável para o estudo da formação e mudança de atitudes, por um lado e, por outro lado, para o estudo da dinâmica dos grupos primários.

Psico-Sociologia Organizacional – tendo como referente empírico a Armada enquanto organização complexa.

Para além dos cursos dos cadetes e aspirantes, a Escola Naval tem ainda a missão de preparar os cursos de oficiais fuzileiros (COF), oficiais técnicos (CFOT), oficiais do serviço especial (CFOSE) e oficiais da reserva naval (CFORN), os quais incluem as Ciências Sócio Militares, com durações proporcionais, tendo-se efetuado uma seleção dos temas de acordo com as necessidades prioritárias, bem como com a natureza e antecedentes dos alunos.

Para o CFORN, ministrava-se num total de 16 tempos de aulas, uma introdução muito condensada de elementos de comando, chefia e organização. Dado que se trata de populações pouco numerosas, com formação universitária, procurava-se imprimir ao curso um estilo pós-graduação, com dois grandes objetivos: sensibilizar para a chefia militar e seus requisitos e dar uma ideia esquemática dos princípios organizacionais e estrutura da Armada.

Para os cursos de oficiais fuzileiros (COF), segue-se o mesmo esquema que para os cadetes e aspirantes, apenas alterando o estilo de exposição e alguma da metodologia prática, uma vez que se trata de oficiais com experiência de comando e porque o número reduzido de alunos permite mais interação e trabalho de grupo.

Finalmente, no que se refere aos oficiais técnicos e do serviço especial, regra geral turmas numerosas constituídas por sargentos com larga experiência profissional e com idades superiores a 40 anos, optou-se por uma exposição mais lenta, menos fundada teoricamente, introduzindo-se em substituição da psicologia social, elementos de sociologia política. No que se refere a Organização, igualmente ministrada a estes cursos, insistiu-se

mais no detalhe da estrutura da Armada do que na problemática decorrente da psico-sociologia das organizações que, em todo o caso, não deixa de ser aflorada.

As provas de avaliação são quase exclusivamente do tipo "ensaio ou discussão" sob a forma de introdução a assuntos novos ou a aplicações, devendo o examinando interpretar os resultados e conclusões obtidas. Avalia-se assim a capacidade crítica, os conhecimentos, a originalidade e o domínio dos conceitos científicos utilizados.

2.2.2. Psicologia Militar (CSM-I)

O curso de psicologia militar tem como tema central o estudo da liderança ou chefia (leadership) tradicionalmente conhecida entre nós como arte de comando. Desencoraja-se esta expressão justamente para acentuar que se trata cada vez mais de uma ciência e cada vez menos de uma arte.

Na abordagem científica do tema da liderança foi concebido um programa começando por rever o vocabulário concetual da psicologia recordando temas básicos como a perceção, a aprendizagem, a motivação e níveis de ativação. Uma vez fixado o vocabulário introduz-se o estudo da liderança apresentando-se as várias contribuições teóricas e a sua ligação com os processos psicológicos básicos.

Estudam-se assim os vários perfis e estilos bem como a psicologia das relações de autoridade. Todas estas abordagens parcelares têm como fim preparar o acesso ao estudo da teoria de Fiedler, a qual consiste no treino de diagnósticos de situação por forma a que o líder melhor pudesse adequar o seu próprio estilo às exigências dela decorrentes.

Com efeito, e esse é o argumento proposto, a liderança seria um fenómeno complexo situado na convergência de fatores de personalidade e de fatores de situação, ambos operacionáveis, ou seja, suscetíveis de caracterização objetiva e utilizando critérios quantitativos. No que se refere aos fatores de personalidade, estes determinam dois grandes estilos de liderança: os líderes orientados para a tarefa (*task oriented*) e os líderes orientados para as relações humanas (*social oriented*).

A teoria de Fiedler, praticada por ele próprio ou pelos seus continuadores nos mais diversos contextos organizacionais, muitos deles militares, tanto nos Estados Unidos como na Europa (Marinha Belga e Exército Holandês) ensina-se, enquanto se pratica e ensaia.

Procura-se familiarizar os alunos com as hipóteses até agora mais bem validadas, tendo sobretudo em conta o rigor exigido pelo método científico, mas, ao mesmo tempo, alertando os alunos para o facto de, enquanto futuros homens de ação, embora devam estar

atentos às complexidades do real e às surpresas que ele sempre nos reserva, não devem deixar de confiar na sua própria intuição e bom senso, bem como nas práticas que a tradição consagrou. Consideramos importante que os alunos adquiram a ideia que a liderança é extremamente complexa e variável com as circunstâncias; que o mesmo líder que é eficaz numa situação poderá deixar de o ser noutra situação em que os parâmetros se achem diversamente distribuídos, mas sem cair no extremo de inculcar perplexidades que bloqueiem a iniciativa própria e a capacidade de decisão.

2.2.3. Psicologia Social (CSM-II)

Constituída pelo estudo da formação e mudança de atitudes e dinâmica dos grupos primários. Em prosseguimento do trabalho já efetuado em CSM I insiste-se de novo e agora com mais fundamentadas razões, no caráter científico das ciências sociais. Deve-se com efeito à psicologia social a introdução do método experimental (hipotético-dedutivo) tradicionalmente considerado exclusivo das ciências da natureza. Com a psicologia social surge a possibilidade de manipular variáveis – as chamadas variáveis independentes e desse modo estabelecer relações de causalidade através da verificação dos efeitos produzidos nas variáveis dependentes.

A utilidade do estudo da psicologia social para o futuro oficial da Armada reside na abertura que lhe proporciona uma compreensão mais aprofundada dos fenómenos de interação e de mudança reforçada pelo caráter de cientificidade, já referido. Os vários capítulos que se percorrem abordam as dimensões básicas das relações interpessoais, as noções de "papel" e "estatuto" e a sua importância na formação de atitudes, a noção de estereotipo e preconceito, as motivações, o problema da personalidade e as várias teorias a ela associadas.

No capítulo da dinâmica de grupos primários examina-se a contribuição fundamental das teorias de campo de Kurt Lewin, voltando-se ao tema da liderança, sempre da maior relevância para o futuro chefe. Procura-se mostrar que a dicotomia tarefa-relações humanas, para além de corresponder a estilos pessoais, constituem sobretudo variáveis funcionais garantindo que o grupo alcance os seus objetivos. Torna-se a partir daqui mais claro, recorrendo ao modelo de interação de Bales, que os grupos segregam dois tipos de líderes: o líder instrumental, que assegura a realização dos objetivos, e o líder expressivo, que garante a coesão do grupo. Estas duas funções são complementares havendo que habilitar os participantes a fazerem as suas próprias avaliações, adaptando-se em conformidade.

Outro processo de fundamental importância, neste contexto, diz respeito à atmosfera do grupo consoante o tipo de liderança – autocrática, democrática ou anárquica (*laissez faire*).

Da dinâmica dos grupos primários e sua importância no contexto organizacional, tanto em tempo de paz como em tempo de guerra, passa-se aos fenómenos de multidão, ou seja, às reações de grupo em situação de pânico e de catástrofe. Aqui procura-se verificar que a teoria dos jogos permite ilustrar a aplicação de modelos matemáticos ao estudo da decisão e revelar o seu valor heurístico em domínios tão diversos como a inflação, a escalada dos armamentos, a corrida aos bancos ou a fuga desordenada de uma sala de espetáculos onde o fogo deflagrou, ou dum navio naufragado. Esboça-se uma saudável articulação interdisciplinar com as disciplinas matemáticas ministradas na Escola, tais como a informática e a investigação operacional, e que poderá constituir uma experiência paradigmática de cooperação.

No domínio dos trabalhos práticos foram já ensaiadas réplicas muito simples de experiências prínceps – por exemplo, a deterioração da comunicação verbal através de "relés", o prestígio das imagens de marca, o efeito da recenticidade na comunicação, a influência do grupo maioritário na perceção conformista, etc.

2.2.4. Organização

Na cadeira de Organização, aborda-se em primeiro lugar o tema da psico-sociologia das organizações complexas, ou seja, a psicologia social aplicada ao estudo das organizações. Os temas abordados são, fundamentalmente, os seguintes: primeiro introduzem-se as teorias das organizações examinando-se as contribuições da organização científica do trabalho (Taylor), da escola das Relações Humanas (E. Mayo) e das teorias estruturalistas (M. Weber, A. Etzioni). Procura-se sobretudo sublinhar que a autoridade não deve confundir-se nem com coerção nem com persuasão, denunciando as ilusões da escola das relações humanas. Estuda-se igualmente as relações entre poder e autoridade e examina-se o fenómeno burocrático (M. Weber, M. Crozier, R. Merton). Especial relevo é atribuído às causas estruturais das disfunções burocráticas, pela importância das pistas que fornecem para diagnosticar conflitos organizacionais e formas de os superar (M. Simon).

Seguidamente passa-se ao estudo das organizações militares e suas características específicas recorrendo aos dados da sociologia militar (M. Janowitz, K. Lang, Van Doorn, S. Huntington, M. Feld, etc.). Aqui o interesse incide sobretudo no caráter distintivo que,

todavia, subsiste nas organizações militares não obstante a larga convergência que o processo tecnológico, os sistemas de armas e as próprias técnicas de gestão vieram introduzir entre os setores civis e militares. Tal convergência parece, todavia, ter limites tendo em conta que o aparelho militar é sobretudo concebido como dispositivo de resposta em primeira instância, o que exige uma articulação da autoridade que não se compadece do liberalismo necessariamente mais acentuado que se verifica nas organizações civis. Outro problema que igualmente decorre desta comparação entre organizações civis e militares é o da articulação da instituição militar com o poder político. De novo se recorre aqui aos autores consagrados da sociologia militar, tais como Huntington, Finer, Andreski, Stepan, Janowitz, M. Feld, examinando-se as suas contribuições e diversidade de modelos possíveis.

Numa segunda parte estuda-se muito concretamente a estrutura organizacional da Armada. Contudo, identifica-se uma lacuna de não abordar a temática da gestão.

Quanto à metodologia de ensino, tem sido adotada a exposição tradicional e, quanto à avaliação, torna-se possível um recurso mais sistemático aos processos objetivos. Tem sido igualmente encorajada a leitura direta dos diplomas legais e a sua interpretação através da construção dos organogramas respetivos.

2.2.5. Sociologia Política

Inicialmente ministrada a todos os cursos (ano de 1975/1976), limitou-se a partir de 1979 a ser ministrada unicamente aos cursos dos Oficiais Técnicos e do Serviço Especial. O objetivo é dar um complemento de cultura geral que habilite a uma leitura interpretativa da Constituição Política e à compreensão das regras do jogo democrático.

São estudados os seguintes pontos: regimes políticos, partidos políticos, sociologia eleitoral e dinâmica política. Aproveita-se igualmente o ensejo para explicar o funcionamento de outros regimes políticos, tanto europeus como americanos, para ilustrar variantes que, todavia, não pões em causa, antes reforçam, a essência do regime democrático.

2.2.6. Conclusões e perspetivas futuras

As disciplinas sociais e humanas e muito particularmente a psicologia, procuram hoje afirmar-se, cada vez mais como disciplinas científicas tanto no que se refere ao rigor na definição dos seus objetos e unidades de análise como no que se refere ao tipo de metodologia que utilizam. É hoje preocupação fundamental e exigência mínima neste domínio do conhecimento científico, que as afirmações produzidas sejam sujeitas ao

controlo da verificação empírica sem o que não passam de meras hipóteses especulativas ou opiniões do senso comum.

O ensino das ciências sociais e, sobretudo, da psicologia, quando ministrada não a futuros especialistas, mas a profissionais com as preocupações mais vastas e diversificadas, deve sensibilizar, antes de mais, para as perspetivas grosseiras do senso comum, mas ao mesmo tempo ser suficientemente humilde e reconhecer que se sabe pouco e que de forma alguma ela poderá substituir-se à psicologia espontânea suscitada pelas situações concretas. Mas essa mudança de atitude no interlocutor já é importante, no sentido que este se aperceba que os comportamentos humanos podem ser estudados e explicados, que o leigo corre riscos em avançar hipóteses gratuitas sobre aspetos comportamentais, sejam eles de indivíduo ou de grupo, sobre os quais já é possível fornecer indicações concretas e precisas.

Na orientação do ensino das cadeiras sócio-militares na Escola Naval tem-se procurado ter presente o quadro de referência epistémico-pedagógico, nomeadamente, o contato prolongado com os orientadores, distribuição adequada dos tempos, exercícios conjuntos, técnicas de simulação (role playing), discussão em grupo, réplica de protocolos experimentais, e ainda a leitura tanto extensiva como intensiva dos textos fundamentais.

Várias medidas poderiam ser tomadas no sentido de obter maior eficácia do ensino ministrado, nomeadamente, institucionalizar na Escola Naval uma linha de investigação científica em psicologia social que complementasse a missão atual do ensino, entre outras medidas a preconizar.

2.3. **Liderança e Comportamento Organizacional**

No início da década de noventa, o então Diretor do Serviço de Formação (DSF), identificou a Liderança como uma necessidade estratégica de formação, sustentada pelos acidentes ocorridos na época e ainda pelos desafios (liderança e coordenação) que representavam as novas fragatas da classe "Vasco da Gama", como resultado do *Basic Operational Sea Training* (BOST), onde foi confirmada a premente necessidade de desenvolver, em especial na categoria de sargentos, os conhecimentos e, sobretudo, atitudes de liderança do pessoal da Marinha. A identificação desta vulnerabilidade recomendava a adoção de soluções que atacassem o problema com suficiente profundidade e em condições de garantir a continuidade dos seus efeitos. Importava, assim, institucionalizar o ensino de liderança na Marinha e atribuir responsabilidades de conceção e execução de cursos neste

domínio. Após uma pesquisa em várias marinhas da Aliança Atlântica, foi escolhido o modelo inglês, consolidado na marinha inglesa desde 1947.

Assim, em 1992, são nomeados para operacionalizar a formação em liderança os então, CTEN Ramos Gouveia (responsável pela docência na Escola Naval) e os 1TEN Machado da Silva e 1SAR FZ Machado (com responsabilidade para criar a formação de sargentos e cabos (e eventualmente oficiais subalternos) no domínio da liderança, na Escola de Fuzileiros). Paralelamente, proporcionar aos dois oficiais, já nos respetivos locais e trabalho, a frequência de um mestrado em "Comportamento Organizacional" no Instituto Superior de Psicologia Aplicada, por forma a completar e aprofundar conhecimentos que poderiam contribuir para a consolidação do ensino e estudo de questões relativas a liderança na Marinha.

Para o efeito o 1TEN Machado da Silva frequentou em setembro e outubro de 1992 um estágio do curso *Petty Officer Leadership Course*, frequentado pelo 1SAR FZ Machado, na H.M.S. *Royal Arthur*. Desse estágio foram retirados todos os ensinamentos necessários para o desenho e conceção de cursos de aperfeiçoamento em liderança, nos seguintes moldes: um curso para sargentos que serviria como módulo do Curso de Promoção a Sargento-Chefe; e um curso para cabos, a frequentar, obrigatoriamente, antes do acesso ao Curso de Formação de Sargentos (CFS).

A Escola Naval não poderia ficar alheia a este processo, dado ter a responsabilidade da formação dos futuros oficiais subalternos na área da liderança, com quem interagem os sargentos e praças no quotidiano das suas relações profissionais. Foi assim considerado necessário conformar o ensino da liderança na Escola Naval, ministrada no âmbito da disciplina de Ciências Sócio-Militares com a formação ministrada aos sargentos e praças.

Em setembro de 1992 o então CTEN Ramos Gouveia frequentou o estágio *Leadership Acquaint*, no *Britannia Royal Naval College* (B.R.N.C.) verificando a formação ministrada aos cadetes ingleses no âmbito da liderança.

Os despachos do almirante Chefe do Estado-Maior da Armada, nº 35/93, de 17 de maio, relativo à necessidade de formação em liderança passar a ser considerada habilitação indispensável e universal dos militares destinados ao exercício de funções na categoria de sargento, e o nº 72/95, de 24 de outubro, relativo a linhas de ação específicas relacionadas com as causas identificadas e sustentadas pelos acidentes marítimos ocorridos nessa época, vêm operacionalizar o reforço do ensino da liderança na Marinha, repartidos por três diferentes estabelecimento de ensino:

2.3.1. Instituto Superior Naval de Guerra (ISNG)

Este Instituto ministra os Cursos Monográficos de Liderança, tendo como população alvo os oficiais subalternos. A sua duração é de 10 dias úteis. O seu conteúdo abrange: Processos de comunicação; Stress e Motivação; Grupos e Decisão; Assertividade e Relações Face-a-face; Liderança Simbólica; Teorias de Liderança e Gestão em Portugal; Eficácia; Processos de Grupo (Reuniões); Tarefas Práticas de Liderança (com Exercício Noturno); Criatividade e Inovação; Conflito e Negociação.

A parte teórica era ministrada no ISNG. As Tarefas Práticas de Liderança eram ministradas na Escola Naval e na Escola de Fuzileiros.

2.3.2. Escola Naval

A Escola Naval (EN) tem como missão formar os oficiais da Marinha, em especialidades e áreas de formação necessárias ao exercício das funções que estatutariamente lhes são cometidas, conferir as competências adequadas ao cumprimento das missões específicas da Marinha e das Forças Armadas, e promover o desenvolvimento individual para o exercício de funções de comando, direção e chefia.

Para o cumprimento da sua missão o modelo de ensino ministrado na EN caracteriza-se por visar a preparação de quadros altamente qualificados através das seguintes componentes de formação: uma sólida formação cientifica e tecnológica, destinada a satisfazer as qualificações profissionais indispensáveis ao desempenho de funções técnicas no âmbito de cada uma das especialidades; uma formação comportamental consubstanciada numa sólida educação militar, moral e cívica, tendo em vista desenvolver nos alunos qualidades de comando, direção e chefia inerentes à condição militar; uma preparação física e adestramento militar visando conferir aos alunos o desembaraço físico e o treino imprescindíveis ao cumprimento das suas missões.

O processo de ensino / aprendizagem da liderança praticado na Escola Naval, inicia-se no âmbito da candidatura à Escola Naval, na fase de Verificação da Aptidão Militar Naval (VAMN), o qual visa o desenvolvimento das perícias de liderança e permite, além disso, conhecer as qualidades de personalidade dos cadetes-candidatos.

i. Concurso de admissão à Escola Naval

(a) Aptidão Militar Naval

A verificação da Aptidão Militar Naval engloba a participação em diversas atividades de natureza técnica, militar e naval, que visam verificar a capacidade de integração do candidato na Marinha e o despiste dos casos de inadaptação à vida militar e naval.

Para tal e durante três semanas são ministradas instruções de âmbito técnico, militar e naval, envolvendo os seguintes módulos de instrução: Regulamentos, Armamento Portátil, Liderança, Educação Física, Marinharia e Formação Marinheira e Infantaria. Além disso, são efetuados exercícios práticos para que os candidatos adquiram os conhecimentos necessários ao seu enquadramento, à aquisição de perícias e atitudes e à execução, em condições de segurança, das atividades sujeitas a avaliação.

Estas avaliações resultam das diversas provas de Verificação da Aptidão Militar Naval, compreendendo:

Comunicações orais de 3 e 10 minutos;

Tarefas práticas de liderança em ambiente de sala;

Pista de destreza;

Prova global de Educação Física (inclui corrida, meio aquático e orientação);

Exercícios de exterior;

Tarefas práticas de liderança no exterior (Mata do Alfeite);

Exercício Noturno Inicial (inclui orientação diurna e noturna);

Exercício Prático de Liderança (inclui orientação e tarefas práticas de liderança em ambiente real).

Todas estas avaliações devem constar em relatório individual do candidato, relativo à avaliação das aptidões situacionais, as quais se baseiam nas formas de execução, graus de perícia, desenvolvimento e produtividades demonstradas pelos candidatos, no decorrer das provas acima descritas.

Os candidatos são então avaliados nas seguintes aptidões:

Facilidade de Expressão – averiguar se a comunicação é clara, concisa, precisa e se o candidato expressa bem as ideias, colocando-as duma forma lógica. Verificar se o candidato se sente confiante a comunicar perante uma audiência.

Liderança – averiguar a capacidade de influenciar o grupo, levando a seguirem-no mesmo sob condições adversas. Pesquisar se o candidato é dinâmico, flexível nas tomadas de decisão, espontâneo, com capacidade enérgica, se toma a iniciativa e se define os seus objetivos.

Padrões Pessoais – verificar a forma como cada candidato apresenta e demonstra os padrões de vestuário, aparência, comportamento e temperamento, sendo credível e consistente perante os outros.

Capacidade de Planeamento – verificar se o candidato apresenta e demonstra padrões de planeamento e organização no sentido do cumprimento da tarefa, efetuando uma gestão efetiva do tempo, revelando-se um gestor competente e flexível.

Tomada de Decisão – verificar a forma como cada candidato define o rumo de ação e a direção a seguir, no sentido de resolver os problemas apresentados.

Determinação – averiguar por persistência, elasticidade e poder de resistência perante o stress físico e / ou mental, assumindo-se firme e confiante.

Capacidade de iniciativa – verificar a vividez, dinamismo e atenção constante de cada candidato, averiguando por espontaneidade, diligência e capacidade energética que coloca na definição dos objetivos.

Capacidade de Auto-Avaliação – averiguar se o candidato apresenta capacidades de avaliação, se assume as responsabilidades da execução, se aprende com os erros cometidos, estando sempre pronto a rever os objetivos e a replanear caso necessário.

Capacidade de Adaptação à Vida Militar – averiguar a adaptação dos candidatos a um novo ambiente, observando-se a adaptação ao regime militar, a apresentação e o aprumo, o comportamento, o autodomínio, a sociabilidade, o espírito de cooperação e o sentido da disciplina.

Capacidades Psico-Físicas – verificar a evolução na capacidade física de cada candidato durante os treinos específicos ministrados nesta fase do concurso, averiguando por comportamentos psico-sociais, de tomada de decisão e de gestão do stress.

Os candidatos efetuam ainda um conjunto de visitas a organismos e unidades da Marinha, e assistem a palestras que lhes proporcionará um conhecimento da organização, tarefas e missões da marinha.

(b) Aptidão para a Vida no Mar

Esta aptidão é avaliada através de uma viagem realizada em navios da Armada, tendo uma duração de cerca de dez dias, e destina-se ao despiste de fatores de inibição para a vida no mar.

Para verificação desta aptidão os candidatos são avaliados nos seguintes itens:

- Adaptação ao Mar – esta aptidão deverá refletir a forma como o candidato se adaptou e como desempenhou as funções de bordo. Na medida do possível, esta aptidão deverá incidir sobre a vocação do candidato, verificando o grau de afetação do meio sobre o desempenho das tarefas de bordo.
- Empenhamento nas Atividades do dia-a-dia – Esta aptidão diz respeito ao "à vontade", perseverança e capacidade de atuar do candidato, mesmo sem aguardar instruções superiores, refletindo a determinação e o dinamismo utilizado pelo candidato no decorrer das atividades do dia-a-dia.
- Relacionamento interpessoal – esta aptidão pretende verificar a forma como cada candidato participa no trabalho de grupo e a sua capacidade de relacionamento social. Reflete o espírito de camaradagem, a sociabilidade e o espírito de cooperação de cada candidato, quando chamado a desempenhar uma tarefa em grupo.
- Conduta – esta aptidão reflete a forma como cada candidato compreende e cumpre os regulamentos militares, bem como a verificação da honestidade e franqueza na comunicação ascendente, horizontal e descendente. Pretende-se verificar o sentido da disciplina interiorizado pelo candidato, e a forma como tal se reflete na sua conduta patenteada no dia-a-dia.
- Aparência e Atitude – esta aptidão pretende verificar o aspeto exterior da disciplina, nomeadamente o aprumo e apresentação pessoal de cada candidato, durante a sua vivência a bordo, bem como durante o período de licenças.

ii. Liderança e Comportamento Organizacional

A formação e treino das competências de liderança funcional dos alunos da Escola Naval consubstanciam-se em aulas teóricas e práticas, com especial relevo no âmbito da unidade curricular Comportamento Organizacional (1º e 3º ano dos cursos tradicionais e um módulo no Curso de Formação Complementar de Oficiais (CFCO)), num estágio de liderança e trabalho em equipa, com a duração de uma semana (5º ano), em exercícios de campo (todos os anos), descida do rio; etc., e em exercícios práticos realizados no simulador de navegação (4º ano). Desta forma a EN está a contribuir para que os futuros oficiais venham a ser líderes mais eficazes, num mundo em constante mudança e cada vez mais complexo.

A eficácia dos líderes é medida através da produtividade das equipas lideradas, ou seja, averigua-se em que medida as equipas atingem o objetivo final traçado para cada tarefa. Regra geral, as competências de liderança funcional de equipas (clarificar a situação, clarificar a estratégia, coordenar e facilitar a aprendizagem) são avaliadas através de uma grelha de observação comportamental.

Os conteúdos da unidade curricular Comportamento Organizacional I abrangem: organizações e comportamento organizacional; liderança e gestão das organizações; autoridade e poder; teorias da motivação; tomada de decisão; e comunicação organizacional. Os conteúdos referentes à unidade curricular Comportamento Organizacional II abrangem: equipas nas organizações; liderança e gestão de equipas (incluindo a utilização do simulador de navegação da EN no desenvolvimento de competências de liderança e de trabalho de equipa); condução de reuniões; gestão de conflitos; e estruturas organizacionais.

Os jovens oficiais ao terminarem a EN, irão desempenhar funções como oficiais subalternos a bordo dos navios de guerra, geralmente como chefes de equipas (por exemplo chefes dos serviços técnicos, oficial de quarto à ponte). Na sua essência o exercício da chefia implica a liderança e a gestão de equipas. Um elemento útil para compreender o trabalho em equipa é pensar nas competências de que os membros das equipas necessitam, tanto para realizar as tarefas atribuídas, como para funcionar dentro de uma equipa interdependente, como para analisar informação vasta, ambígua e complexa, tendo em vista a tomada de decisões. O desenvolvimento destas competências de liderança para além de representar um papel importante na formação ao longo da vida, contribui para que os futuros oficiais respondam positivamente às diversas situações e oportunidades que irão ter ao longo da sua carreira profissional.

Podemos então concluir que para se tornarem líderes mais eficazes se torna fundamental que os alunos:

- **Adquiram/desenvolvam um determinado conjunto de qualidades/atributos pessoais**.

Estas qualidades/atributos pessoais são baseadas num quadro de valores que serve de referência para as atitudes e comportamento dos alunos e que constitui um fator de afirmação da identidade da Marinha. De realçar os valores Disponibilidade, a Lealdade, a Integridade, a Coragem, a Camaradagem e a Justiça, valores centrais da cultura naval.

- **Adquiram/desenvolvam um conjunto de competências técnicas e comportamentais (pessoais e interpessoais).**

As competências técnicas incluem os conhecimentos acerca do modo de realizar as tarefas especializadas, assim como as capacidades para usar as técnicas e equipamentos que permitem realizar tais atividades.

As competências comportamentais pessoais ou cognitivas incluem a capacidade analítica, pensamento lógico, capacidade de concetualizar relações complexas, intuição e raciocínio.

As competências comportamentais interpessoais incluem conhecimentos acerca do comportamento humano e processos de grupo, capacidade para compreender atitudes, sentimentos e motivações, trabalhar em equipa e capacidade comunicacional.

Durante a frequência dos cursos de mestrado ministrados na EN (do 1º ao 5º ano), os alunos adquirem/desenvolvem qualidades/atributos pessoais com base numa educação militar, moral e cívica, e tendo como referência a cultura naval, e adquirem/ desenvolvem diversos conhecimentos e competências técnicas, cognitivas e interpessoais de acordo com as suas especialidades, nomeadamente da classe de Marinha, Engenheiros Navais ramo de Mecânica, Engenheiros Navais ramo de Armas e Eletrónica, Fuzileiros, e Administração Naval.

No fim dos seus cursos os alunos recebem os seus diplomas de mestre, nas referidas especialidades, confirmando assim a aquisição/desenvolvimento das competências técnico-profissionais.

Como vimos acima os futuros oficiais irão exercer funções de liderança de equipas assim que destacarem da EN. Importa por isso analisar o que é a liderança de equipas e qual o modelo de desenvolvimento de competências de liderança que é utilizado pela EN.

A tendência para as organizações adotarem as equipas como unidade base de trabalho levou à necessidade de compreender de que modo a liderança de equipas contribuía para o desempenho positivo das equipas. O que é que o líder tem de fazer? Quais as suas funções? Estas questões levaram à designada abordagem funcional da liderança, em que a equipa passa a ser o elemento fundamental.

Vários modelos de eficácia das equipas têm sido elaborados por diversos autores que se dedicaram e dedicam ao estudo e investigação desta matéria. No sentido de se incorporar aspetos temporais e a reflexividade da equipa sobre a sua atividade, fatores importantes para os processos adaptativos e de aprendizagem das equipas, um dos modelos que tem tido mais aceitação na investigação recente é o denominado IMOI (input-mediator-output-input).

De acordo com o modelo referido, os fatores de processos/mediadores têm a ver com o trabalho em equipa que é desenvolvido para que sejam alcançados os objetivos, ou realizada a tarefa que é atribuída à equipa. A investigação tem sugerido que a liderança de equipas é um dos processos comportamentais mais relevantes que condicionam a eficácia do trabalho em equipa.

De uma maneira geral, a abordagem funcional encara a liderança em termos das funções que devem ser desempenhadas pelo líder de modo a ir de encontro às necessidades da equipa. Nesse sentido o papel do líder é o de apoiar a equipa na realização de uma tarefa comum, manter a equipa coesa e assegurar que cada membro faça o seu melhor. Assim, a liderança de equipas pode ser genericamente operacionalizada, enquanto processo social e dinâmico de resolução de problemas, tendo por base um conjunto de comportamentos promovidos pelo líder em torno das seguintes funções de liderança: busca e elaboração de informação relevante para a equipa; uso dessa informação na tomada de decisão; gestão dos recursos humanos disponíveis e gestão dos recursos materiais.

Tendo em consideração a necessidade e a importância do desenvolvimento das competências de liderança foi desenvolvido um modelo de liderança funcional de equipas, que é presentemente utilizado na EN.

O modelo de liderança funcional atualmente utilizado na EN é operacionalizado através das designadas Tarefas Práticas de Liderança (TPL). A atribuição de uma missão/tarefa a uma equipa significa que esta se encontra perante a situação de a realizar de acordo com os requisitos e condições que lhe são colocados.

As TPL requerem elevada interação e interdependência dos membros das equipas, e consistem na execução de tarefas de equipa não estruturadas (não têm um modelo definido e único para a sua execução, cabendo às equipas a resolução desse problema). Atribuída uma tarefa à equipa, o modelo de liderança funcional desenvolve-se através das seguintes fases:

1ª Fase (Avaliação inicial da situação) - Nesta fase inicial assume especial relevância a recolha e processamento da informação, que possa permitir ao líder a clarificação da situação.

2ª Fase (Avaliação da situação pela equipa) – Esta fase inicia-se com a reunião preparatória da equipa onde o líder, através da competência clarificar a situação, facilita na equipa a partilha, discussão e estruturação da informação considerada relevante para a realização da tarefa. Esta competência de liderança despoleta na equipa o desenvolvimento de um modelo mental partilhado sobre a situação.

3ª Fase (Estruturação Estratégica) - Esta fase visa desenvolver na equipa o modo de resolução da tarefa através da formulação da estratégia e do planeamento de atividades e é promovida pelo líder através da competência clarificar a estratégia. Os membros das equipas são confrontados com a necessidade de se definir um plano de trabalho e de se atribuírem responsabilidades.

4ª Fase (Ação) – Nesta fase, de natureza essencialmente comportamental, a equipa está envolvida num conjunto dos processos que levam à concretização da tarefa e do planeamento feito na fase de estruturação estratégica.

Durante a fase de ação o principal papel do líder deve ser o de facilitador dos processos de interação de equipa, através da competência coordenar.

5ª Fase (Reflexão) – Uma vez concluída a tarefa, segue-se a fase de avaliação final, através de reunião pós-ação. A etapa de reflexão termina com a análise coletiva, pela equipa, da eficiência dos processos e eficácia dos resultados a que chegaram. Nesta fase, o papel do líder é o de incentivar a equipa a analisar as situações, refletir sobre estas e extrair aprendizagens e/ou lições aprendidas que possam, mais tarde, vir a ser usadas, através da competência facilitar a aprendizagem.

O estágio de liderança e trabalho em equipa, com a duração de uma semana (5º ano) destina-se ao desenvolvimento de competências dos Aspirantes da Escola Naval, com especial incidência nas competências que possam contribuir para o desempenho de funções como oficiais, próprias da categoria e da classe, nomeadamente: investigação autónoma; análise e síntese; comunicação e discussão de resultados; resolução de problemas multidisciplinares; aplicação prática de conhecimentos; computação; liderança de equipas; trabalho de equipa; trabalho individual; gestão de recursos humanos / materiais / informacionais / tecnológicos; definição de objetivos; planeamento; organização; coordenação; controlo; escuta ativa; assertividade; delegação; motivação; decisão; autoridade e influência; gestão de conflitos; resiliência e flexibilidade; iniciativa e autonomia; inovação e criatividade; compromisso; relacionamento interpessoal; e negociação e persuasão.

2.3.3. Escola de Fuzileiros

O ensino da liderança na Escola de Fuzileiros vem ao encontro de falhas de liderança verificadas nos níveis intermédios da nossa Marinha (sargentos e praças), sendo operacionalizada pelo despacho do almirante CEMA n.º 35/93, de 17 de maio, que determina

que a formação nos domínios da liderança passa a ser considerada habilitação indispensável e universal dos militares destinados ao exercício de funções na categoria de sargento.

Em 1993 é criado o Gabinete dos Cursos de Aperfeiçoamento em Liderança, destinado a ministrar cursos de liderança aos diversos quadros da Marinha, nomeadamente: o Curso de Aperfeiçoamento em Liderança (CAL) de grau I (APL 04), destinado a praças dos QP com legítimas perspetivas de acesso à categoria de sargento; militares e militares alunos que se encontrassem a frequentar os cursos de formação de sargentos (CFS) ou cursos de alistamento de sargentos eletrotécnicos e de maquinistas navais; militares vinculados à prestação de serviço militar em regime de contrato (RC) na categoria de sargento; com a duração de 20 dias úteis, com o objetivo de dotar os formandos com um conjunto de capacidades e competências no domínio da liderança, proporcionando os necessários conhecimentos e perícias e inculcando as apropriadas atitudes, que vão ao encontro das exigências próprias das funções exercidas pelos militares da Marinha com a categoria de sargentos, designadamente:

- Na chefia, operacional ou técnica, de equipas colocadas na sua dependência hierárquica;
- Na coordenação da atividade de um grupo, constituído ocasionalmente para a execução de uma tarefa específica;
- Na articulação, nos sentidos ascendente e descendente, entre superiores e subordinados.

O Curso de Aperfeiçoamento em Liderança (CAL) de grau II (APL 05), destinado aos sargentos-ajudantes e 1º sargentos não habilitados com o CAL de grau I; sargentos que se encontrassem a frequentar o curso de promoção a sargento-chefe; com a duração de 15 dias úteis, com o objetivo de sensibilizar os formandos para o papel do líder e para a sua importância das suas atitudes perante o grupo, e dotar com um conjunto de capacidades e competências que vá ao encontro das exigências inerentes a um nível intermédio de chefia e gestão, próprio dos cargos que serão chamados a desempenhar.

No decorrer dos cursos acima mencionados são ministrados os seguintes módulos: poder e autoridade; assertividade e informação de retorno; criatividade e inovação; comunicação; tomada de decisão; delegação; disciplina e stress militar; aconselhamento e bem-estar; grupos; introdução à liderança; introdução à gestão; teorias da liderança; motivação; resolução de conflitos; reuniões; vários módulos práticos envolvendo educação física; várias pistas de obstáculos; tarefas práticas de liderança (onde cada formando tem

oportunidade de desempenhar o papel de líder perante uma equipa constituída por outros formandos); técnicas de comunicação (cada formando terá de ministrar uma sessão de comunicação de 15 minutos subordinada a um tema não ligado à sua vida profissional); debates (subordinados a temas atuais escolhidos pelos formandos, abertos aos oradores e controlado por um mediador); e representação teatral (encarado como um exercício de planeamento, organização e comunicação adotando os conceitos teóricos aprendidos durante o curso, relativo ao Patrono do curso).

O período 1992 a 1995 foi caracterizado pela criação do modelo dos cursos (os primeiros cursos decorreram de 7 de junho a 5 de julho de 1993 – CAL Grau I e de 11 a 29 de outubro de 1993 – CAL Grau II), pelo teste e validação dos mesmos, com recurso a infraestruturas, meios e equipamentos insuficientes e improvisados. Neste período evidenciou-se a necessidade de constituição de uma estrutura preenchida com efetivos em número, e com a preparação adequada às exigências deste tipo de formação e ao número de cursos por ano.

O período 1995 a 1997 foi caracterizado pela elaboração de estudos e propostas que visavam melhorar o curso implementado, sistematizando a sua preparação e condução através da conceção, construção, equipamento e apetrechamento das infraestruturas adequadas (pistas de liderança; salas; gabinetes; alojamentos; e equipamentos).

Em 1998, em parte motivado pelo despacho do almirante CEMA n.º 72/95, de 24 de outubro, que determinava "incrementar ações de formação em liderança a todos os níveis" é criado o Curso de Potenciação de Recursos Humanos Vetor Liderança, CAL Grau III, com a duração de 10 dias úteis, destinado a oficiais e quadros superiores e intermédios da função pública e civis. A área da liderança é uma área em que o interesse é sobretudo despertado no contexto profissional, onde os conhecimentos e as competências que se requerem têm de ser desenvolvidas por observação, experimentação e treino, muitas vezes apenas exigidas no on job, sendo que a partir de um conjunto de experiências é que o indivíduo fica desperto e recetivo a adquirir e a melhorar o seu nível de competências, pelo que este curso vem complementar a formação de base universitária, adquirida na Escola Naval.

Numa fase mais recente, iniciou-se um processo de investigação e desenvolvimento da metodologia de avaliação, e simultaneamente da conceção e desenvolvimento, de um sistema de produção e tratamento estatístico dos dados colhidos pelo sistema de avaliação, relativos às competências exibidas pelos formandos, de modo a maximizar a qualidade do

sistema de avaliação e as predições relativas ao valor de cada subordinado no âmbito profissional.

No âmbito das Ciências da Educação, o tipo de formação dos Cursos de Aperfeiçoamento em Liderança ministrados na Escola de Fuzileiros, insere-se no que se convencionou designar por formação profissional, no caso em apreço, podendo ser considerado um curso de aperfeiçoamento, ou de pré-requisito para promoção.

A formação profissional em liderança tem como propósito a aquisição de competências de supervisão, direção, monitorização, desenvolvimento e avaliação dos subordinados (Spitzberg, 1987). Em particular, estes programas tendem a desenvolver as competências da comunicação oral, o desenvolvimento das relações interpessoais, e as competências básicas de gestão, como planear, dirigir e controlar (Hughes et al., 1999).

Na formação profissional, os métodos mais utilizados são a simulação, a modelagem e o role-play, os quais fornecem maior proximidade com as situações reais, e permitem aos formandos treinar as competências em contextos adequados, onde são confrontados com o imediato feedback dos formadores. Esta metodologia possibilita-lhes a oportunidade de repetirem os exercícios, experimentarem e testarem várias opções e métodos, que em contexto profissional não ousariam tentar, em virtude dos custos e riscos de insucesso serem elevados. Esta é exatamente o modelo de formação dos CAL, cuja metodologia é a apropriada para a aquisição e treino de competências, beneficiando os jovens oficiais, sargentos e praças em curso de promoção a sargentos.

Numa ótica de preparar o futuro, a Marinha considerou ainda oportuno o Departamento de Comportamento Organizacional (DFCO) agarrar também algumas das oportunidades dos inúmeros pedidos de formação, que vêm surgindo com regularidade. Em 2010 deu-se início a uma nova fase no Departamento com novos cursos, nomeadamente o Estágio em "Team Building" (IPG 04) com a duração de dois dias e o Estágio em Comportamento Organizacional (IGO 10) com a duração de cinco dias.

Presentemente, o DFCO ministra 12 cursos na área da liderança (Tabela em baixo), tendo-se reformulado o curso IPG04, Estágio em Team Building, com dois outros níveis, nomeadamente o Estágio em Liderança – Modelo Funcional (nível 1) e o Estágio em Liderança – Planeamento (nível 2). Estes cursos de nível 1, 2 e 3 são direcionados a entidades estatais e outras, particularmente às entidades com protocolos estabelecidos com a Marinha, como é exemplo o Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE/INDEG), o Grupo Jerónimo Martins e a *Nova School of Business and Economics*

(Universidade NOVA) no âmbito do *International* MBA e do *Executive* MBA. Os cursos são frequentados por alunos que exercem funções de administração e gestão de empresas dos mais variados sectores de atividade Nacional e Internacional, assim como, por gestores de diferentes níveis, no que se refere ao Grupo Jerónimo Martins. Este tipo de formação tem vindo a ter um crescente número de interpelações feitas por organismos da Administração Pública e Empresas do sector privado, no sentido de averiguar a viabilidade da realização de ações de formação.

Foram ainda criados mais dois cursos a serem ministrados, o Estágio em Apoio e Camaradagem na Saúde Mental que tem o objetivo de habilitar os formandos com conhecimentos e competências sobre a promoção da saúde mental ao nível dos pares e o Estágio em Adjunto do Comando que tem o objetivo de habilitar os formandos com conhecimentos e competências necessários ao exercício das funções de Adjunto de Comando ou similares.

Tab.1: Tabela de cursos

DESIGNAÇÃO DO CURSO		FORMANDOS
APL04	Curso de Aperfeiçoamento em Liderança Grau I	Praças da Armada a frequentar o Curso de Formação de Sargentos (CFS).
APL05	Curso de Aperfeiçoamento em Liderança Grau II	Sargentos da Marinha a frequentar o Curso de Promoção a Sargento Chefe; Agentes de 1ª classe da Polícia Marítima e outros militares / civis equiparados; Curso complementar Formação Técnico Profissional Pessoal quadro Polícia Estabelecimento Marinha e Faroleiros a frequentar o Curso de Promoção a Subchefe.
APL07	Curso de Potencialização de Recursos Humanos Vetor Liderança III	Oficiais da Marinha; Oficiais das Forças Militarizadas e de Segurança; Quadros Médios e Superiores da Administração Pública; Gestores e Quadros dirigentes de Organizações Privadas.
DDO01	Curso de Formação de Oficiais Fuzileiros	Oficial / Cadete ou Aspirante a Oficial Graduado FZ.
CPM01	Curso de Promoção de Marinheiros	Segundos Marinheiros em Regime de Contrato.
IGO10	Estágio em Comportamento Organizacional	Oficiais dos outros ramos das Forças Armadas; Oficiais das Forças Militarizadas e de Segurança; Quadros Médios e Superiores da Administração Pública; Quadros dirigentes de Organizações Privadas; Outros civis de nível equiparado a oficial ou elementos que pelas suas funções pertençam a grupos formais.
IPG06	Estágio em Liderança: Modelo Funcional (Nível 1)	Oficiais dos outros ramos das Forças Armadas; Oficiais das Forças Militarizadas e de Segurança; Quadros Médios e Superiores da Administração Pública; Quadros dirigentes de Organizações Privadas; Outros civis de nível equiparado a oficial ou elementos que pelas suas funções pertençam a grupos formais.

IPG07	Estágio em Liderança: Planeamento (Nível 2)	
IPG04	Estágio em Team Building (Nível 3)	
ALT11	Curso de Operador de Panificação (UFCD 6538)	Padaria de supermercados Pingo Doce.
ALT16	Curso Aceleração de Sub-responsáveis	Padaria de supermercados Pingo Doce.
DDF01	Curso de formação complementar para praças músicos (UFCD 7844)	Praças Músicos.
IPG08	Estágio em Apoio e Camaradagem na Saúde Mental	Habilitar os formandos com conhecimentos e competências sobre a promoção da saúde mental ao nível dos pares.
EM ANÁLISE		
IFN08	Estágio em Adjunto do Comando	Habilitar os formandos com conhecimentos e competências necessárias ao exercício das funções de Adjunto do Comando ou similares.

2.4. **Conclusões**

A evolução das sociedades ditas de tipo ocidental coloca, por toda a parte, um forte desafio aos responsáveis por manter, nessas sociedades, forças armadas capazes de garantirem o cumprimento das missões que delas se esperam. Daí que, em muitos países, o problema da preparação para o comando e chefia mereça tão aturado estudo como qualquer outro setor técnico-profissional. A investigação no âmbito da sociologia e da psicologia, com o propósito de melhorar a retenção do pessoal, acompanha a investigação nos campos tecnológicos. Mas as boas armas de nada servem se não houver homens para as manejar ou se os que houver não estiverem motivados e consciencializados para as utilizarem e numa disposição de espírito em que o moral seja elevado e a vontade de cumprir total.

De nada servirá ter armas se não houver quem esteja disposto a fazer delas uma carreira profissional para a vida e se, quem o esteja, não reunir alta capacidade para o efeito. E sendo por toda a parte, no mundo ocidental, cada vez mais difícil manter preenchidas as fileiras, os responsáveis pelas forças armadas não podem permitir-se a contemporização com falhas de procedimento, atitude e relação ao nível dos que têm homens a seu cargo que

venham comprometer ainda mais a pouco cativante imagem da instituição militar nos dias de hoje.

Só não necessitam do ensino da liderança as organizações autocráticas em que o autoritarismo se pode escudar à vontade na prepotência através de adequados mecanismos de dependência e coação e as organizações pseudodemocráticas em que o estado de impreparação e imaturidade política e cívica dos seus cidadãos lhes impede de tomar consciência dos seus direitos que facilmente alienam.

O ensino e o treino em liderança existem justamente para garantir uma melhor consciencialização da natureza específica da instituição militar, do sentido da disciplina, do fortalecimento do espírito de corpo e de unidade e da garantia da participação de todos na prossecução dos objetivos e missões das forças armada.

Em suma, a evolução do ensino da liderança na Marinha Portuguesa tem sido um processo de adaptação constante às mudanças na sociedade e na tecnologia. A liderança é vista cada vez mais como uma habilidade horizontal e colaborativa, que envolve não apenas a autoridade e comando, mas também empatia, compaixão e ética. A Marinha Portuguesa continua a investir em programas de treino de liderança avançados, quer permitem aos seus militares aprender com outras organizações e culturas.

3. Capítulo 3 – A Liderança e a Ética Militar (COM RES

Machado da Silva)

MIGUEL NUNO MACHADO DA SILVA
Comodoro Reserva
Professor de Comportamento Organizacional
Escola Naval

"A liderança é a potente combinação entre estratégia e caráter. E se quiser escolher um valor, fique com o segundo"

Norman Schwarzkopf

A liderança é uma habilidade fundamental em várias áreas da vida, incluindo o ambiente militar. A ética militar é um conjunto de princípios e valores que orientam o comportamento dos militares e moldam a sua conduta profissional. Embora a liderança e a ética militar sejam conceitos distintos, eles estão intrinsecamente ligados.

A liderança eficaz no contexto militar exige não apenas habilidades técnicas e táticas, mas também uma compreensão profunda da ética militar. Os líderes militares são responsáveis por tomar decisões difíceis que podem ter impacto significativo nas vidas dos subordinados e nas operações em geral. Portanto, é crucial que eles ajam de acordo com princípios éticos sólidos.

A ética militar abrange uma variedade de valores, que servem de referência para as atitudes e comportamento dos militares da Marinha, sendo centrais da cultura naval, é de realçar os valores da Disponibilidade, a Lealdade, a Integridade, a Coragem, a Camaradagem e a Justiça. Estes valores fundamentais devem ser internalizados pelos líderes miliares e refletidos nas suas ações diárias. Os líderes éticos são modelos a seguir, e a sua conduta ética estabelece o tom para toda a organização militar.

Além disso, a ética militar envolve o respeito pelos direitos humanos e a obediência às leis e convenções internacionais. Os líderes militares são responsáveis por garantir que as suas ações e as ações dos seus subordinados estejam de acordo com esses princípios legais e morais.

A liderança ética no contexto militar também envolve tomar decisões justas e imparciais, tratar os subordinados com respeito e equidade, promover um ambiente de trabalho seguro e saudável e garantir a responsabilidade e transparência em todas as operações.

3.1. **A moral e a ética militar**

A Moral é a ciência do comportamento livre do homem em relação ao seu destino próprio; sem ela, o homem e o mundo tornam-se desumanos. A moral é um sistema de normas, princípios e valores, de acordo com o qual se regulam as relações mútuas entre os indivíduos, ou entre eles e a comunidade, de tal forma que as ditas normas, que têm um caráter histórico e social, sejam acatadas livre e conscientemente por uma convicção íntima, e não de um modo mecânico, exterior ou impessoal (Sánchez Vázquez, op. Cit., p. 81).

Os problemas morais são uma realidade. O homem sempre se preocupou e continua a preocupar-se pelas grandes questões do bem e do mal. Talvez a moral não interesse muito quando tudo funciona aparentemente bem, mas mal surge a violação de um direito aparece também o protesto "não há direito", que é a primeira e mais importante declaração da existência ética.

Os problemas morais da existência humana multiplicam-se atualmente, devido às circunstâncias históricas do tipo de produção económica, de cultura, de produção científica, investigação.

Sempre há costumes, modos de comportamento. Mas a ética, ao contrário de outras ciências que se limitam a descrever esses factos e a classificá-los, pretende e consegue estabelecer quais são os modos de comportamento autenticamente humanos. Quer dizer-se com isto que a ética não é uma ciência meramente descritiva, mas fundamentalmente normativa.

Por definição de Ética pode-se aferir como um conjunto de padrões ou um sistema de valores pelo qual as ações humanas livres são, em última análise, determinadas como certas ou erradas, boas ou más.

Os conflitos éticos ou morais acompanham a existência humana ainda antes do nascimento, até à morte.

Para conseguir fornecer uma resposta autenticamente humana aos problemas morais, a ética há-de investigar o que é o homem, o que é a sociedade, o que é a justiça, etc. E não pode fazê-lo sem se referir a essas realidades éticas que toda a gente conhece: a consciência e a lei moral. Estudar ética é, por isso, contribuir para a primeira e principal formação humana: a formação da consciência. O principal dever ético – conhecer a lei moral e cumpri-la – é algo que aparece ante qualquer ser humano pelo facto de o ser. De facto, a ética foi cultivada por pensadores de todos os tempos, conscientes de que, sem moral, não pode haver dignidade humana.

A necessidade dos conhecimentos de ética para atuar de forma ética ou moral, adverte-se com mais clareza quando consideramos alguns factos em que fomos objeto, precisamente, de uma falta ética ou moral da parte de outros. Geralmente, o homem tende a tranquilizar falsamente a sua consciência quando um determinado tipo de ação lhe é benéfica económica, social ou politicamente. No entanto, quando os outros atuam desse modo – e se sofrem as consequências – invocam-se imediatamente os princípios da ética e denuncia-se a falta de honradez, de lealdade, de veracidade ou de justiça.

Numa situação cultural como a atual, em que a ciência se tem utilizado com frequência para justificar atitudes e comportamentos imorais, o conhecimento da ética é uma tarefa pouco popular mas, precisamente por isso, nela se encerra a maior dignidade do homem.

Já Sócrates dizia que só aquele que age corretamente é um verdadeiro Homem e que quando agimos mal é porque não sabemos agir melhor; daí a grande importância que Sócrates atribuía ao conhecimento para se poder encontrar definições totalmente claras e universais para o que é justo e injusto. O bem e o mal … e assim, começamos a entrar no mundo da ética.

Mas claramente, o que é isso da ética? Citando uma vez mais Sócrates, pode-se dizer que a ética é o caminho do Homem para a felicidade. Através do conhecimento ficamos a conhecer o que é o bem e o mal; e o bem, ou seja, o comportamento ético, será então o que nos aproxima da felicidade que, em última instância, é o objetivo máximo da vida de todos nós.

A ética é o campo do pensamento que nos leva a saber coisas sobre o Homem, o seu comportamento enquanto membro de uma sociedade. A ética é um campo de máximos, de excelência, de coisas a fazer para nos tornarmos mais pessoas e termos mais orgulho de nós próprios.

Falar de ética implica falar de valores, ou seja, aspetos da vida que são particularmente significativos para nós e que servem para aferir o valor das recompensas que vamos obtendo.

Como se sabe, as recompensas podem-se agrupar em três classes: extrínsecas (rendimento, capacidade de consumo, prestígio, etc), intrínsecas (aprendizagem, realização, satisfação) e transcendentes (o bem das outras pessoas por elas mesmas).

Por exemplo, o materialismo é o valor daqueles que dão particular importância às recompensas extrínsecas, enquanto o altruísmo é o daqueles que mais valorizam as recompensas transcendentes.

Na nossa sociedade atual, as recompensas extrínsecas são habitualmente mais atrativas do que as intrínsecas e estas mais do que as transcendentes. No entanto, a ordem em que elas podem contribuir para o nosso desenvolvimento como pessoas é frequentemente a inversa.

Mas o que é que determina, essencialmente, as escolhas comportamentais que se fazem? A consciência. A consciência é um intermediário interior no processo de tomada de decisões. A consciência parte das normas éticas, capta a situação, aplica as normas éticas a cada situação concreta e avalia as ações alternativas.

Para que as pessoas tenham condutas éticas é necessário que: conheçam os princípios éticos a que devem obedecer; e sejam sensíveis (por meio de recompensas e / ou punições internas e / ou externas) aos desvios a essas normas.

De forma a criar um ambiente mais ético e de maior felicidade torna-se necessário:

a) **Estar consciente de que a ética é um compromisso de vida** – ter uma conduta ética não é fazer o bem porque "dá jeito". Ter uma conduta ética é o exercício da vontade no sentido de valorizar essencialmente as **recompensas intrínsecas e transcendentes**. Ter uma conduta ética, no entanto, não é algo de inato. A aquisição de virtudes é gradual e sujeita a um processo de aprendizagem como qualquer outro tipo de comportamento. Aprende-se fazendo e qualquer altura é boa para desenvolver esta forma de estar na vida.
b) **Ter presente: as pessoas são a razão de ser das organizações** – é preciso não esquecer que as pessoas são o centro de tudo e, logo, das organizações.

3.2. **Valores, virtudes e ética militar**

A Marinha, como ramo das Forças Armadas, integra um espaço fundamental e estruturante do Estado Português, a Defesa Nacional, fruto da sua missão, organização e, principalmente, da formação de base incutida aos seus militares. A atuação dos militares da Marinha pauta-se por um quadro de valores que serve como modelo de conduta a adotar no plano interno e que afirma a identidade da instituição perante o público externo, bem como um conjunto de comportamentos plasmados nos padrões e códigos de conduta. Num tempo em que a acelerada evolução das sociedades ocidentais, põe em causa conceitos que foram

inquestionáveis por muitos séculos e confunde as mentes levando-as a ignorar valores que são fundamentais a qualquer sociedade e, particularmente, para quem de forma generosa e voluntária devota a sua vida ao serviço da Pátria, é fundamental que esse quadro de valores constitua a matriz do seu comportamento. Neste sentido os militares da Marinha estão subordinados aos princípios da condição militar, devendo adotar em todas as situações, uma conduta conforme com a ética militar, por forma a contribuir para o prestígio e valorização moral das Forças Armadas.

Servir a Pátria com espírito militar é essencial para engrandecer os sentimentos, dignificar a vontade e purificar o caráter dos militares. Sem esta referência fundamental para a carreira na Marinha, não se compreende a razão de ser da função social, ou, na sua ausência, não se conseguirá reforçar o estatuto de cidadão, pela incorporação da condição militar. Servir a Pátria na Marinha, implica o desenvolvimento progressivo de três forças que suportam, nutrem e animam o espírito militar: a disciplina; a lealdade; e a coragem.

A disciplina é essencial ao espírito militar, na medida em que apela: à vontade de aprender com os exemplos justos e honrados; ao cumprimento das ordens dos superiores hierárquicos, aceitando a sua autoridade; ao respeito pela lei, à ordem e aos costumes da sociedade portuguesa. Também é a disciplina que leva os militares a desenvolver a cultura de mérito, que premeia a dedicação e valentia, pune a indolência e a cobardia, e rejeita a indignidade e o oportunismo.

A lealdade é determinante do espírito militar, em virtude de traduzir: o orgulho e dedicação à condição militar; o sacrifício dos interesses pessoais aos objetivos da Marinha; o respeito intransigente à verdade; o cumprimento inabalável do juramento feito à Pátria.

A coragem é imprescindível ao espírito militar, porque confere: firmeza nos revezes e contenção nos triunfos; capacidade para decidir com oportunidade e clareza perante a adversidade; determinação e ânimo para enfrentar os desafios; equilíbrio emocional e força para superar as dificuldades no cumprimento das missões.

Para aqueles que têm o encargo de mandar, dirigir, chefiar ou comandar, a sua função consiste essencialmente em lidar com homens, com as suas paixões, os seus caprichos, o seu temperamento, as suas tendências, a sua cultura, o seu conceito do dever, a sua atividade e zelo profissionais, a sua lealdade e dedicação, ou, numa palavra, com o somatório complexo das suas virtudes e defeitos.

Se nos organismos militares a condução de homens é a essência mesma do comando e constitui a parte vital da arte e da ciência de comandar, nas organizações civis e, dum modo

geral, nas corporações, que de facto não existem senão quando os seus componentes tenham motivos morais ou sociais para colaborarem entre si, a sua importância não é menor.

Os homens não vivem isolados e o seu trabalho em conjunto, visando determinado objetivo, tem necessariamente de basear-se no conceito da ordem e no princípio da hierarquia, os quais implicam a existência e a necessidade de um órgão dirigente, de uma cabeça.

Somente por esta forma se podem evitar esforços individuais divergentes e isolados, que em parte se perdem; só assim é possível coordenar as ações componentes de tal modo que o conjunto opere sem atritos e sobressaltos, sem desperdício de tempo e de energias.

O homem tem generalizado em muitas das suas atividades a mecanização e a motorização, mercê dos engenhos que cria e aperfeiçoa constantemente. Vê-se assim gradualmente reduzido ao papel de inventor e de vigia do funcionamento dos mecanismos de que faz tão largo emprego.

Mesmos nos trabalhos de natureza intelectual, muitas das suas funções podem ser e são desempenhadas por máquinas engenhosas, pelo menos naquelas em que não intervêm senão uma inteligência estritamente lógica e automatizada.

Esta substituição do homem pela máquina, dando àquele cada vez menos com que se ocupar, cria problemas delicados cuja acuidade é já hoje preocupação séria de quem tem responsabilidades no destino dos povos. Não obstante tal embaraço, é sempre do elemento humano que depende a utilização do material, de sua natureza inerte e inativo.

Não se concebe por isso que alguma vez se possa dispensar o trabalho de coordenação e congregação de esforços e sua racional utilização, dos elementos humanos, aliás cada vez mais deslocados pelas máquinas, e muito menos se admite que se possa passar sem a intervenção da inteligência do homem, na plenitude das suas enormíssimas possibilidades.

O chefe que dirige, que orienta, que instrui e educa, que apoia quando necessário, que vigia e encaminha, que corrige quando é caso disso, que utiliza os meios ao seu dispor, que louva e pune, que estimula, que dá o exemplo, que prevê e decide, pode transformar o organismo sob as suas ordens num sistema vivo, animado, consciente das suas obrigações, com gosto de servir e agradar, procurando cada um exceder-se a si mesmo na execução da tarefa que lhe compete.

Basta para tanto que o chefe seja competente, justo e rodeado de prestígio, tanto do que advém das suas funções como dos seus méritos pessoais.

Se a responsabilidade inerente ao seu cargo é indivisível, porque não se delega, o mesmo não acontece com a autoridade de que se encontra investido, que pode e deve ser compartilhada pelos seus subordinados.

Existe evidentemente um certo grau de responsabilidade próprio de cada escalão hierárquico, correspondente às atribuições exercidas, e daqui a necessidade de desenvolver em todos o sentido e o sentimento das responsabilidades.

Deve ser esta uma das primeiras preocupações dos condutores de homens.

Referindo-se propriamente aos chefes militares, dizia Napoleão que o chefe é, por assim dizer, a cabeça; "que um exército sem cabeça não é nada" e "que não foi o exército romano que submeteu a Gália, mas César, que não foi o exército cartaginês que fez tremer os republicanos às portas de Roma, mas Aníbal".

É bem conhecida a influência enorme que a personalidade de um chefe prestigioso tem no moral e no ânimo dos seus subordinados, muitas vezes por uma simples ação de presença.

A tarefa de todos os chefes é uma das artes mais difíceis, dadas as contradições a que está submetida a alma humana, tão facilmente fortalecida como deprimida, ora sujeita aos maiores entusiasmos ora suscetível de grande abatimento, consoante as influências, inúmeras e diversas, que sob ela se exercem constantemente.

O homem é efetivamente difícil de manejar porque se impressiona e age com facilidade no bom e mau sentido, ora rebelde e insubmisso, ora dócil e obediente, ora com a mais perfeita fidelidade ora com absoluta falta de fraqueza, tão propenso a revelar elevado espírito de compreensão e cooperação como a denotar a sua completa ausência.

Quem tiver pela frente uma tão grande variedade de aptidões, tendências e hábitos, do concurso dos quais há que tirar o maior proveito possível, não pode deixar de empreender uma intensa ação corretiva, inseparável de toda a função de comando ou chefia.

É considerada tão imperiosa esta missão do chefe que, em boa doutrina e duma forma axiomática, se pode afirmar que o direito de punir não deve ser exercido sem que primeiramente se tenha cumprido o dever de educar. Quem dirige, quem comanda, educa pela palavra, por uma forma intermitente, pelo exemplo, a todos os momentos, e pela concessão de recompensas e cominação de penas, de aplicação ocasional, com o fim de criar no indivíduo e na coletividade elevado sentimento do dever e profundo sentimento das responsabilidades.

Todo aquele que interpreta exatamente as ordens recebidas e lhes dá execução fiel, qualquer que possa ser a sua própria forma de pensar, dá mostras de cooperação leal e torna-se colaborador eficiente e estimado. Além disso, o cumprimento de uma ordem exige grande espírito de abnegação porque outra coisa não é o abdicar das próprias ideias, aceitando as que são transmitidas, e transformando-as em ação entusiástica e devotada, em ordem à consecução do objetivo supremo em vista.

De notar é que entre aquele que dá uma ordem e aquele que a deve cumprir não existe simplesmente uma mensagem, oral ou escrita; entre os dois estabelece-se um laço psicológico por meio do qual a confiança e o apoio de uma das partes apelam para a cooperação franca e leal da outra parte.

Parece que a regra de oito nesta matéria se pode enunciar dizendo que quando um chefe dá uma ordem, o executante deve recebê-la e acatá-la como desejaria que uma ordem sua fosse recebida e acatada pelos seus próprios subordinados.

Desta forma, a obediência, longe de se considerar como uma mera atitude de subalternização, figura antes como poderoso instrumento de preparação para o comando.

Se é reconhecidamente difícil a arte de conduzir homens, igualmente difícil é encontrar pessoa em que concorram as qualidades necessárias ao bom desempenho da função. É esta uma das razões por que os grandes chefes militares são muito menos numerosos que os homens célebres em outras atividades.

Com o chefe militar, para que se distinga verdadeiramente, é preciso conjugar conhecimentos próprios e adequados da sua profissão com uma certa maleabilidade intelectual, aliados a uma vontade forte, que não vacila nos momentos decisivos, a uma coragem moral que lhe permita tomar e manter decisões com energia, prosseguindo sem desfalecimentos no caminho traçado, que o leve resolutamente à finalidade em vista.

Pode também faltar o espírito de devoção e de abnegação sem que o facto se mostre impeditivo de se adquirir posição de relevo.

O chefe militar – homem de ação por excelência – define-se e impõe-se sobretudo pelo caráter. É essa a sua virtude preciosa. Se ela é útil mas não absolutamente necessária noutras atividades, o seu aperfeiçoamento deve, contudo, merecer os maiores cuidados da parte de todos porque nela reside a verdadeira superioridade dos homens.

Existem muitas abordagens dentro do estudo da ética. Aqui defendemos a Ética da Virtude. Seria irrealista tentar desenvolver uma lista exaustiva de ações para cada situação e

ambiente que os militares possam enfrentar. A abordagem da Ética da Virtude enfoca o caráter da pessoa em oposição a regras morais específicas ou ações morais.

Uma pessoa deve-se esforçar para ser virtuosa, para ter um bom caráter:

- Em vez de confiar numa lista do que fazer e do que não fazer, pergunte-se: “Que tipo de pessoa eu quero ser?"
- Desenvolva seu autoconhecimento.
- Aumente sua consciência sobre fatores que podem influenciá-lo – apesar de seu bom caráter poder fazer escolhas erradas.
- A única constante é você. As únicas coisas que você pode controlar são as suas ações.
- Você pode influenciar as ações de seus militares e pode ajudar/oferecer oportunidades para os seus militares desenvolverem o seu próprio autoconhecimento.

Praticamente todos os valores “centrais” são relativos. Todos os valores relativos estão, em última análise, subordinados a um valor universal – o valor da vida. Existe apenas um interesse moral vital para os seres humanos que fornece a medida de valor para todos os outros interesses, e esse é o valor da vida. É o único valor objetivo na medida em que se aplica a todos. É o valor central do núcleo. Este valor significa uma consideração equilibrada pela sua vida e pela vida dos outros. É consistente com os nossos conceitos de “direito inalienável à vida” e “equidade humana” encontrados na Constituição da República.

A maioria dos outros valores são neutros até serem qualificados. Eventualmente, precisamos de perguntar: "como é isso bom?" ou “bom para quem?” Quando fazemos isto, descobrimos que o “bem” é muitas vezes subjetivo. Existem muitos exemplos de dicotomias de valores.

Quase todos os valores podem ser bons ou maus, dependendo das circunstâncias ou mesmo do ponto de vista de cada um; no entanto, o valor da vida pode ser expresso como um código binário, 1 ou 0, ligado ou desligado, vivo ou morto.

Um valor relativo é moral quando serve para sustentar o valor objetivo da vida (protege a vida); quando o mesmo valor relativo não suporta o valor da vida, pode ser considerado prejudicial ou imoral. Os valores morais protegem / apoiam / respeitam / honram / sustentam o Valor da Vida.

Diz-se que as leis são a tentativa do homem de codificar a sua ética. Leis e regulamentos muitas vezes definem o comportamento ético aceite. Infelizmente, as leis e

regulamentos lidam com especificidades e são incapazes de abordar todas as situações humanas possíveis. Portanto, podem surgir conflitos entre a lei e o comportamento ético. Por exemplo, a lei diz que é errado acelerar; no entanto, um homem cujo filho acabou de ser mordido por uma cobra venenosa e que está a levar o seu filho para o hospital, certamente não consideraria o seu excesso de velocidade antiético.

A maioria das pessoas pensa que se comporta de maneira mais ética do que realmente o faz. O objetivo de discutir a Ética na Escola Básica é focar nas lacunas entre o comportamento pretendido e o real e identificar meios para colmatar essas lacunas.

Infelizmente, nenhum regulamento pode cobrir todas as situações humanas. Portanto, os conflitos desenvolvem-se entre a lei e o comportamento ético. Por exemplo, a lei diz que é errado alvejar civis em combate; no entanto, a decisão do inimigo de se esconder e lutar entre a população muitas vezes leva à morte de civis em nome da autodefesa ou necessidade militar.

Todos os militares em posição de autoridade no serviço naval devem mostrar em si mesmos um bom exemplo de virtude, honra, patriotismo e subordinação; estar vigilantes na fiscalização da conduta de todas as pessoas que se encontrem sob o seu comando; prevenir e reprimir todas as práticas dissolutas e imorais, e corrigir, de acordo com as leis e regulamentos da Marinha, todas as pessoas que delas sejam culpadas; e tomar todas as medidas necessárias e adequadas, de acordo com as leis, regulamentos e costumes do serviço naval, para promover e salvaguardar a moral, o bem-estar físico e o bem-estar geral dos militares sob o seu comando ou responsabilidade.

A coragem moral dos líderes é a chave para evitar que unidades de combate eficazes se transformem em turbas armadas. A coragem moral é uma coragem particular, uma forma de consciência que muitas vezes pode ser um desafio ainda mais difícil do que a coragem física, especialmente em tempos de paz. Ele serve não apenas como base da filosofia da liderança; é também um desafio que os líderes da Marinha devem enfrentar todos os dias. Se os militares não tiverem coragem moral em tempos de paz para atender consistentemente aos altos padrões e expectativas da Marinha, provavelmente não terão coragem moral para tomar decisões difíceis que podem determinar o resultado de uma batalha ou campanha.

O cumprimento da Missão da Marinha Portuguesa (DEM, 2022), decorre num quadro de Valores pelo qual se deve pautar a atuação de todos os militares, militarizados e civis da Marinha. Esse quadro de Valores serve de referência para o modelo de conduta a adotar no plano interno e constitui um fator de afirmação da identidade da instituição perante

o público externo. Desse quadro de Valores, destacam-se a Disponibilidade, a Lealdade, a Integridade, a Coragem, a Camaradagem e a Justiça.

A **Disponibilidade** implica entrega total, para cumprir com abnegação as funções e as tarefas cometidas, com compromisso relativamente à organização e foco nos interesses institucionais.

A **Lealdade** traduz-se na prática da franqueza e sinceridade para com todos os que servem na Marinha, mas acima de tudo a perceção que servimos todos um bem maior, o país e a democracia balizados pela Constituição.

A **Integridade** assenta na legalidade, transparência e honestidade nos fins e meios para os alcançar e nas relações abertas, francas e claras entre nós e da organização para com o seu exterior.

A **Coragem** revela-se na capacidade para tomar, em tempo, as decisões adequadas perante a adversidade, o perigo ou a ameaça, desenvolvendo os esforços necessários para a sua consecução, sem limitações, ou medos, assumindo as correspondentes responsabilidades e consequências.

A **Camaradagem** traduz-se na forte ligação à volta do objetivo comum de servir Portugal no e através do mar, de forma que os esforços individuais resultem coesos e o espírito de corpo seja sólido, dessa forma incrementando a eficiência e a eficácia da Marinha, com transparência, entreajuda e sentido coletivo.

A **Justiça** assenta num apurado sentido de imparcialidade e de respeito pelas pessoas, manifestando-se na igualdade de tratamento e na igualdade de oportunidades.

Estes Valores dão corpo a uma personalidade partilhada ou um ethos, focado em servir Portugal, em que a exigência e o rigor se alinham com um tratamento humano e justo, contribuindo para a motivação de todo o pessoal. Esta conjugação valores – ethos – motivação é a base da cultura própria da Marinha.

3.3. **A formação ético-militar**

A formação ético-militar é um tema de interesse relevante para análise e reflexão na Marinha do presente que vive um acelerado processo de mudança determinado por necessidades de reestruturação, redimensionamento e reequipamento, os quais têm exigido grande esforço, engenho e capacidade de adaptação. Este processo de mudança em curso, representa assim o desejo permanente da Corporação em servir melhor o País com novos meios, melhor equipados tecnologicamente e capazes de desempenhar novas missões em

novos ambientes ou cenários onde se torne necessário desenvolver a sua ação. Corresponde, mais uma vez, a uma grande aposta no Homem, servidor da Armada e, no caso vertente, nos seus militares.

Constitui um desafio permanente às suas capacidades, inteligência, conhecimentos e perícias profissionais, por forma a conseguir manter os meios de que dispõe com elevados padrões de operacionalidade. Esses padrões, não são alcançados somente através da execução das tarefas diárias, mas requerem fundamentalmente treino, preparação e organização. Isto significa que os militares da Armada, no seu papel de condutores de homens, devem conseguir obter padrões de conduta e desempenho consistentes, daqueles que lidera e ser por eles aceite sob diferentes condições de vida ou de trabalho, que incluem muitas vezes perigo, desconforto, separação do lar e da família e subordinação dos interesses próprios aos do grupo, do navio, da Armada e do País.

O militar só consegue obter tais objetivos, se possuir determinadas qualidades necessárias para inspirar o respeito e a atração dos seus seguidores. Mas o talento não basta, os homens exigem mais de quem os conduz, por isso são também indispensáveis bons traços de caráter.

Esta formação militar específica releva a sua necessidade e importância, por ser através dela que por um lado se fixam nos militares os princípios deontológicos e éticos fundamentais e exigidos pela Condição Militar (adoção, em todas as situações, de uma conduta conforme com a ética militar, por forma a contribuir para o prestígio e valorização moral das forças armadas (Lei 11/89, de 1 de junho)) e que por outro se desenvolvem as qualidades e virtudes necessárias para gerarem a confiança e o respeito neles próprios e naqueles por eles conduzidos.

O Estatuto dos Militares das Forças Armadas (DL 90/2015, de 29 de maio) estabelece os princípios que visam a formação do Homem como militar para o exercício das suas funções, as quais podem abranger componentes de natureza técnico-militar, científica, cultural e de aptidão-física. Estes princípios fundamentais têm "em conta a permanente necessidade de assegurar a valorização dos recursos humanos, com vista ao desejável aperfeiçoamento das capacidades para o exercício das funções militares, pressuposto essencial para o cabal cumprimento das missões constitucionalmente atribuídas às Forças Armadas".

Ao militar, dada a sua condição, que tem uma natureza própria, que indiscutivelmente se distingue do estatuto funcional dos restantes servidores do Estado, tudo lhe é exigido:

inteligência, determinação, robustez física, saúde, permanente disponibilidade para o serviço, tanto em tempo, como sacrificando os interesses pessoais ou da sua família, restrição constitucionalmente prevista de alguns direitos e liberdades, subordinação e obediência, sujeição aos riscos inerentes à execução das missões militares e a permanente disponibilidade para lutar em defesa da Pátria e se necessário com o risco da própria vida.

O militar escolheu por vocação, aceitar servir uma Instituição que é legitimada por um conjunto de normas e valores e cuja finalidade ultrapassa largamente os interesses individuais, em favor de um suposto interesse coletivo bem mais elevado. Tal subordinação dos interesses individuais ao interesse coletivo, com exigência de auto-sacrifício e dedicação, marcam a diferença entre servir numa instituição ou numa ocupação.

A profissão militar, devido às suas características específicas distingue-se das restantes pelas responsabilidades éticas especiais que lhe são inerentes. Daqui se releva, assim, a responsabilidade social do militar perante a sociedade, que é o seu principal cliente e a quem não pode recusar servir sempre que para tal lhe for requerido.

Tal responsabilidade, que tem expressão num exigente contexto funcional dos militares, tem o seu reconhecimento num conjunto de direitos, compensações e regalias para aqueles que voluntariamente abraçaram a carreira das armas e que se encontram expressos estatutariamente.

A profissão militar está centrada, portanto, num conjunto de valores que norteiam os seus membros nas relações com a sociedade e que em termos de aptidão profissional inclui um vasto complexo técnico de especializações com a necessária equivalência no contexto socioprofissional civil.

Aos militares são exigidos, na Instituição Militar, um conjunto de deveres que incluem um vasto conjunto de atividades necessárias para a preparação das suas unidades para o combate.

Neste contexto compete à Marinha, prover os militares com uma sólida formação científica e técnico-naval adequada ao desenvolvimento das necessárias capacidades periciais e com uma elevada formação militar necessária ao desenvolvimento da Responsabilidade Ética e do Espírito de Corpo.

Visa esta formação militar adaptar e socializar os militares com espírito militar-naval, inculcando-lhes um conjunto de conhecimentos, atitudes e perícias necessários ao cabal desempenho das suas funções militares.

Essa formação é levada a cabo através do ensino da liderança e da organização da Instituição a que pertencem – a Armada – que com a sua identidade própria e como elemento da Instituição Militar assenta em dois elementos principais: um concreto ou material e o outro abstrato ou imaterial. O primeiro é objetivo e apoiado pela Hierarquia, pela Disciplina e pela Organização. O segundo é subjetivo e consubstanciado pela Ética, Deontologia Militar e pelas Virtudes Militares.

A Hierarquia estabelecida pela organização geral da Armada assenta no princípio da subordinação hierárquica, a que estão associados três componentes fundamentais: a Autoridade, o Poder e a Responsabilidade, correspondendo à primeira a capacidade de comando, à segunda competência de disciplinar e / ou recompensar e à terceira a obrigação de cumprir a missão ou tarefa atribuída.

A Disciplina estabelece o laço moral que liga entre si os diversos graus da hierarquia militar; nasce da dedicação pelo dever e consiste na estrita e pontual observância das leis e regulamentos militares.

A Organização ou Estrutura facilita o funcionamento, a articulação dos sistemas de forças e as relações de comando, funcionais ou operacionais numa ação militar.

Quanto ao elemento abstrato ou imaterial, trata-se daquele que impele os militares, que lhes dá força para a execução das tarefas, tentando fazer sempre o melhor e que determina o seu sentido ético-profissional.

Sendo a Ética a ciência que tem por objeto o comportamento humano, enquanto orientado em função de valores e sujeito a apreciação segundo os critérios do bem e do mal.

A Deontologia Militar é a ciência aplicada especificamente à profissão militar, que procura levar aqueles que servem nas fileiras a cumprirem conscienciosamente a sua profissão, afirmando-se perante a sociedade pelo seu valor, aprumo e conduta e a manterem-se em todas as circunstâncias, pessoas de caráter, profissionais competentes e portugueses dignos.

O conjunto de preceitos Ético-Deontológicos em que assenta a vertente imaterial da Armada, determina o comportamento dos militares que a servem, como pertencentes a um grupo social específico, com identidade própria, longas tradições, deontologia própria e que lhe confere e motiva um evidente espírito de corpo.

A Armada enquanto organização da Instituição Militar tem de se manter sempre aberta e atenta aos sinais e valores morais que a nossa Sociedade vai mostrando ao longo dos tempos.

As sociedades pluralistas atuais com elevados índices de desenvolvimento tecnológico apresentam, no entanto, algumas vulnerabilidades que têm reflexos negativos na formação moral dos jovens, fazendo ressaltar a necessidade e a importância do ensino da Ética no contexto militar, principalmente devido à diminuição do controlo social, e a alguma decadência do papel moralizador da família.

A formação ética joga assim um papel importante na formação pedagógica dos militares porque tem por finalidade o seu desenvolvimento moral, que significa entender o caminho que necessitam de percorrer para atingirem a maturidade ética.

A educação ética, sendo um processo permanente ao longo da vida tem na Armada os seguintes objetivos:

- Preparar para o exercício dos direitos e deveres de cidadania, das liberdades e dos direitos humanos fundamentais;
- Proporcionar os conhecimentos básicos, os critérios morais e os elementos de juízo necessários para enfrentar com eficácia os problemas de índole pessoal, económico-social e políticos;
- Fomentar o cultivo e desenvolvimento de atitudes de respeito, solidariedade, generosidade e camaradagem que favoreçam as relações interpessoais;
- Fomentar atitudes de abertura, respeito, compreensão e solidariedade para com os distintos povos e grupos socioculturais e religiosos da comunidade nacional e internacional;
- Desenvolver o espírito crítico, a capacidade de autonomia moral e o sentido de responsabilidade que permitam descobrir e interpretar os valores da sociedade e defender-se de todo o tipo de manipulação;
- Compreender a importância que as normas da convivência têm na vida familiar, escolar e social para favorecer o sentido comunitário;
- Descobrir e compreender a dimensão ética da vida quotidiana e as atitudes morais a que obedecem os comportamentos humanos;
- Inculcar o valor do trabalho como fator de realização pessoal e comunitário e a importância de uma ética profissional;
- Compreender o sentido universal que tem a cultura, as liberdades e a solidariedade no âmbito do mundo contemporâneo;
- Alcançar um compromisso pessoal e social de solidariedade, defesa e apoio à democracia, e aos valores humanos essenciais à Pátria.

Trata-se assim de ajudar os militares a descobrir e assumir, de um modo livre e responsável, uma escala de valores fundamentais para a convivência humana / militar, proporcionando, na medida do possível, as razões que sustentam esses valores.

A dimensão ética da existência e da história é hoje uma questão central para a cultura, para a economia e para todas as componentes de uma sociedade em mudança. No centro das questões éticas está necessariamente a pessoa, na dignidade da sua consciência e da sua liberdade, enquanto membro da comunidade.

Na Instituição Militar, a esse estado de espírito corresponde um conjunto de virtudes que representam a expressão prática do reto procedimento que deve orientar o exemplo – as Virtudes Militares.

As Virtudes Militares são os elementos fundamentais do Espírito Militar que temperam o caráter dos militares e que favorecem as suas ações no sentido da coesão, do valor e da solidez da Instituição Militar.

A profissão das armas requere virtudes tais como: a coragem física, a coragem ético-moral, a integridade, a lealdade, a honra, a verdade, a tenacidade, o poder de decisão, o senso-comum, a humanidade, a humildade, o autodomínio, a fé, a jovialidade e o entusiasmo.

Estas virtudes são importantes em qualquer modo de vida, mas na profissão das armas elas são um imperativo. Algumas destas virtudes são inatas, outras podem ser ensinadas, aprendidas e praticadas. Elas são necessárias aos militares para o desempenho das suas funções, necessitando também de possuir e desenvolverem uma capacidade de liderança eficaz.

Na estrutura militar o papel das relações humanas é fundamental e extremamente relevante, e as relações superior-subordinado podem ser vistas segundo duas perspetivas: a primeira, é aquela que estabelece uma relação superior-subordinado meramente contratual, tomando esta associação a dimensão de uma transação correspondendo ao tipo de liderança transacional. Liderança transacional envolve uma transação, em que os líderes dão aos seguidores algo que eles desejam em troca de algo que o/a líder deseja.

Essas transações envolvem os líderes e seguidores numa relação de dependência mútua, semelhante à estabelecida na ordem dependente. Comportamentos identificados com a liderança transacional incluem sempre alguma forma de recompensa. Os líderes transacionais têm várias possibilidades disponíveis em relação a seguidores, que envolvem a troca de bens de baixa qualidade até aos bens e direitos de alta qualidade - transações

frequentemente reforçadas pelo estabelecimento de laços interpessoais entre o líder e o seguidor.

Bons líderes transacionais são competentes a manipular valores como: responsabilidade, honestidade, justiça, e honrar dos compromissos. Esta forma de exercer a liderança está mais próxima da ordem dependente, em que os indivíduos se definem através do estabelecimento de relações interpessoais.

A outra visão de liderança coloca realce no facto de que o líder aceita a responsabilidade de transformar os subordinados, esforçando-se por lhes inculcar as virtudes militares, correspondendo ao tipo de liderança transformacional. A liderança transformacional decorre dos valores e crenças pessoais do líder e não de trocas entre líder e liderado. O líder envolve os seguidores através do chamamento da missão e visão da organização. Recorre a uma motivação inspiradora que utiliza o orgulho e incentiva o seguidor para o objetivo maior da organização. Os líderes transformacionais concentram-se mais sobre os valores como liberdade, justiça e igualdade e procuram elevar os seus seguidores a níveis mais altos de moralidade.

O estímulo intelectual liberta a criatividade do seguidor e incentiva-o a pensar em novas maneiras de resolver velhos problemas ou dilemas.

Os seguidores que definem os seus líderes como transformacionais também tendem a descrever a sua organização como altamente eficaz.

Kegan (2009) sugere que, para o líder lidar com os comportamentos de seguidores e satisfazer as suas necessidades primárias, enquanto transforma a organização, este deve ser capaz de lidar com uma visão mais complexa e ser capaz de avaliar a perspetiva dos seguidores em conjunto com a sua própria perspetiva como líder. Esta visão complexa exige que o líder seja capaz de voltar atrás, refletir sobre o seu próprio sistema de valores, das necessidades e valores dos seguidores, bem como a direção da organização, e mediar decisões através desta perspetiva.

Assim, poder-se-á dizer que o líder transacional se preocupa com o desempenho objetivo enquanto o líder transformacional junta ao desempenho uma grande ênfase sobre a educação dos seus subordinados.

O líder transformacional coloca a tónica moral nos seus subordinados através do exemplo de integridade que ele evoca constantemente, quer na sua atividade profissional quer na sua vida privada. Lembremos que a honestidade não pode ser induzida por contrato, mas pode ser alcançada pelo exemplo e mostrando a sua importância para a realização da

missão; que a coragem não pode ser induzida nem esperada, se a orientação básica da missão for meramente contratual. De igual modo, verifica-se que o egoísmo pode ser gerado mais do que sublimado num ambiente ético-militar transacional.

Os líderes mais eficazes adotam os dois tipos de comportamento, transacional e transformacional, relativamente aos seguidores e em momentos adequados, e de forma adequada. Ou seja, a ética militar impõe obrigações, deveres e responsabilidades que lhe são inerentes, não sendo usuais na restante sociedade, onde as obrigações têm normalmente natureza contratual e são limitadas no grau de sacrifício pessoal esperado. No entanto, ao militar a obrigação é completa pois, se necessário, pode incluir o sacrifício da própria vida.

3.4. **A Liderança Ética**

A dimensão ética da existência e da história é hoje uma questão central para a cultura, para a economia e para as organizações, ou seja, para todas as componentes de uma sociedade em mudança. No centro das questões éticas está necessariamente o homem, na dignidade da sua consciência e da sua liberdade. O homem enquanto pessoa e membro da sociedade.

A liderança ética começa com a forma como os líderes percebem e conceptualizam o mundo à sua volta, envolvendo as suas capacidades de investigação, julgamento e ação. Embora esta tenha sido uma preocupação para as gerações, o rigoroso estudo científico-social baseado nesta teoria é, também, relativamente recente. Apesar da sua infância, a liderança ética é um tema com grande potencial para os investigadores académicos, pois as organizações querem saber como selecionar, desenvolver e reter os líderes éticos (Brown e Treviño, 2006).

Segundo Northouse (2013), os primeiros escritos que, especificamente se referem à ética de liderança surgiram em 1996, tendo sido reunidos pela Fundação W. K. Kellogg, e consistiam num conjunto de documentos de trabalho, gerados a partir de um pequeno grupo de estudiosos de liderança. Esses estudiosos analisaram como a teoria da liderança e a sua prática poderiam ser utilizados para construir uma sociedade mais solidária e justa.

Segundo Aronson (2001), a teoria ética fornece um sistema de regras e princípios que nos guiam na tomada de decisões, sobre o que é certo ou errado, o bom ou mau de uma determinada situação. Fornece-nos uma base para a compreensão do que significa ser um ser humano moralmente digno. Várias teorias éticas existem porque ao longo dos séculos os filósofos adotaram perspetivas diferentes sobre os critérios em relação aos quais os

julgamentos éticos devem ser baseados. No entanto, apesar dos diversos pontos de vista, uma coisa permanece constante, a moralidade; estando esta, preocupada com os efeitos das ações sobre outras pessoas.

Do ponto de vista da tradição ocidental, o desenvolvimento da teoria ética remonta a Aristóteles e Platão. A palavra ética tem as suas raízes na palavra grega "ethos", que se traduz como costumes, conduta ou caráter. A ética está preocupada com os tipos de valores morais que um indivíduo ou uma sociedade reconheçam como desejáveis ou adequados. Além disso, a ética preocupa-se com a virtuosidade dos indivíduos e com as suas motivações (Northouse, 2013).

Segundo o mesmo autor, no que concerne à liderança, a ética diz respeito ao que os líderes fazem e o que são como líderes. Está preocupada com a natureza do comportamento destes, e com a sua virtude. Em qualquer situação de tomada de decisão, as questões éticas estão implícitas ou explicitamente envolvidas. As escolhas feitas pelos líderes e a sua reação, a uma determinada situação, são esclarecidas e decididas pela sua ética.

As teorias da ética, para efeitos de estudo de liderança ética, podem ser consideradas como estando abrangidas por dois grandes domínios: teorias sobre a conduta do líder e teorias sobre o caráter dos líderes. Dito de outra forma, teorias éticas, quando aplicadas à liderança, têm a ver com as ações dos líderes e com o que são como pessoas. As que lidam com a conduta dos líderes estão por sua vez divididas em dois tipos: as teorias que realçam as consequências das ações dos líderes e aquelas que enfatizam o dever ou as regras que regem as ações dos líderes (Brown e Treviño, 2006).

Segundo Schminke, Ambrose e Noel (1997) e Northouse (2013) a ética é fundamental para a liderança por causa da natureza do processo de influência, pela necessidade de envolver subordinados, no cumprimento de objetivos mútuos, e pelo reforço que os líderes têm sobre os valores da organização, desempenhando um papel importante no estabelecimento do respetivo ambiente ético organizacional.

A liderança ética é definida por Brown, et al. (2005) como: "a demonstração de conduta apropriada através de ações pessoais e relações interpessoais, bem como a promoção de tal conduta entre os seguidores através de uma comunicação bidirecional, do reforço e da tomada de decisão".

Ao líder ético é atribuída grande influência no que concerne ao comportamento dos seus seguidores. Ao assumirem comportamentos baseados na honestidade e cuidados com terceiros, esses líderes despertam sentimentos de confiança e gratidão, que são

impulsionadores de atitudes e comportamentos positivos no ambiente da respetiva organização (Brown e Treviño, 2006).

No contexto organizacional, um líder é guiado por valores éticos como o altruísmo, honestidade, respeito e justiça, apresentando maior motivação para dar suporte, desenvolver e auxiliar os seus subordinados (Northouse, 2013). Nesse sentido, segundo o mesmo autor, podemos afirmar que os líderes éticos oferecem oportunidades mais justas de desenvolvimento de carreira, reconhecem o trabalho de seus subordinados, através de recompensas, e comportam-se de forma transparente e respeitosa, não tratando os seus subordinados de forma imprópria.

Os líderes éticos encontram-se empenhados em construir uma comunidade, que inclui a procura de objetivos que são compatíveis com os dos subordinados e com a sociedade como um todo. A relação entre ambos é central à Liderança Ética, pois, para ser um líder ético, temos de estar sensíveis às necessidades dos outros, tratá-los de forma justa e cuidada (Brown, et al., 2005).

A ética desempenha assim um papel central no processo da liderança e os líderes um papel importante no estabelecimento de um ambiente ético organizacional.

Segundo Northouse (2013) a Liderança Ética encontra-se enraizada no respeito, serviço, justiça, honestidade e comunidade.

O filósofo Immanuel Kant (1724 – 1804 cit. Por Northouse, 2013) argumentou que o nosso dever é tratar os outros com respeito. Isto significa tratar os outros como fins em si mesmo e nunca como meios para atingir os fins.

Os líderes éticos servem os outros por serem altruístas, colocando o bem-estar dos outros à frente do seu próprio, num esforço para contribuir para o bem comum. No local de trabalho, o comportamento de serviço altruísta pode ser observado em atividades, entre outras, como acompanhamento, comportamentos de fortalecimento, formação de equipas e comportamentos de cidadania.

Os líderes éticos preocupam-se, igualmente, com questões de justiça e igualdade, tendo como prioridade tratar todos os seus subordinados de forma igual. A justiça exige que os líderes coloquem questões de igualdade no centro da sua tomada de decisão. Ninguém, regra geral, deve receber tratamento especial ou consideração especial, exceto quando a sua situação particular assim o exige. Quando os indivíduos são tratados de forma diferente, os fundamentos para esse tratamento devem ser claros e razoáveis, e devem ser baseados em valores morais (Brown e Treviño, 2006).

Os bons líderes são honestos, não mentem, nem apresentam a verdade aos outros de forma distorcida ou contraproducente. Quando os líderes não são honestos, outros passam a vê-los como não confiáveis, e o efeito a longo prazo deste tipo de comportamento é o enfraquecimento de relações entre líder e subordinado (Northouse, 2013).

Contudo, segundo o mesmo autor, ser honesto não é apenas dizer a verdade. Está, igualmente, relacionado com o comportamento de ser aberto com os outros e representar a realidade total e completa tanto quanto possível. No entanto, porque há momentos em que dizer toda a verdade pode ser destrutivo ou contraproducente, o desafio para os líderes é encontrar um equilíbrio entre ser aberto e franco, enquanto avalia o que é apropriado divulgar numa situação particular.

Um líder ético tem em conta os efeitos de e sobre todos os envolvidos no grupo e está atento aos interesses da comunidade e da cultura. Tal líder demonstra uma ética de cuidado para com os outros e não força ou ignora as intenções dos demais. Está preocupado com o bem comum no sentido mais amplo, e procura enquadrar objetivos que são compatíveis com todo o grupo (Bass e Steidlmeier, 1999).

A liderança pode ser definida como um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de pessoas para alcançar um objetivo comum. Esta definição tem uma dimensão ética clara porque se refere a um objetivo comum. Um objetivo comum exige que o líder e os subordinados concordem sobre a direção a ser tomada pelo grupo. Os líderes precisam de ter em conta os seus propósitos, bem como os dos seus subordinados, enquanto trabalham para atingir objetivos que são adequados a ambos (Novakovic, 2013).

A Liderança Ética pode ser medida através da utilização do Ethical Leadership Questionnaire (ELQ), desenvolvido e validado por Yulk, et al. (2013), e que contém 15 afirmações que definem o comportamento ético do líder; permitindo avaliar a perceção acerca da integridade ética do líder.

O referido instrumento, segundo o seu autor, foi concebido para estudar a importância de ética na liderança e é abrangente no que diz respeito aos elementos mais importantes da Liderança Ética, incluindo a integridade, a honestidade, a justiça, a comunicação de valores éticos, a consistência do comportamento com os valores adotados, a orientação ética e o altruísmo. Este instrumento permite uma apreciação verdadeira nas diversas relações entre os líderes e os subordinados, o qual se expõe na tabela 1:

Tabela 1 - Ethical Leadership Questionnaire (ELQ)

Nº	AFIRMAÇÃO	Escala						
1	Demonstro uma grande preocupação com os valores éticos e morais.	1	2	3	4	5	6	7
2	Comunico padrões éticos claros aos subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
3	Sou um exemplo de comportamento ético nas minhas decisões e ações.	1	2	3	4	5	6	7
4	Sou honesto e posso ser confiável para dizer a verdade.	1	2	3	4	5	6	7
5	As minhas ações são consistentes com os meus valores.	1	2	3	4	5	6	7
6	Sou justo e imparcial ao atribuir tarefas aos membros.	1	2	3	4	5	6	7
7	Posso ser confiável para realizar as promessas e compromissos.	1	2	3	4	5	6	7
8	Insisto em fazer o que é justo e ético, mesmo quando não é fácil.	1	2	3	4	5	6	7
9	Reconheço os erros e assumo a responsabilidade por eles.	1	2	3	4	5	6	7
10	Considero honestidade e integridade como valores pessoais importantes.	1	2	3	4	5	6	7
11	Sou um exemplo de dedicação e autossacrifício para a organização.	1	2	3	4	5	6	7
12	Oponho-me ao uso de práticas antiéticas para aumentar o desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
13	Sou justo e objetivo na avaliação do desempenho dos subordinados e na atribuição de recompensas.	1	2	3	4	5	6	7
14	Coloco as necessidades dos outros acima dos meus interesses pessoais.	1	2	3	4	5	6	7
15	Valorizo os subordinados pelas práticas éticas no seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

Uma organização, em cada nível, requer qualidades de liderança, conhecimentos, atitudes e experiência. A liderança nos níveis mais baixos é direta, frontal e com um horizonte relativamente curto. Esta, à medida que é exercida nos níveis mais elevados da organização, torna-se mais sofisticada e complexa, exigindo-se uma visão de futuro muito mais profunda que nos escalões mais baixos (Pinto, 2015).

O sucesso dos líderes militares do século XXI exigirá deles caráter, lealdade para com os valores nacionais e para com a profissão militar, autodisciplina, vontade, inteligência, iniciativa, capacidade de julgamento e decisão sobre o que deve ser feito, e coragem para o fazer com oportunidade.

Este universo da liderança explora a ligação fundamental entre o caráter e a melhoria das organizações. Ao desenvolver o caráter institucional, no nível estratégico das Forças Armadas, estamos não só a proteger a vida da organização, mas também a desenvolver uma estrutura baseada na lealdade, entre as pessoas e na responsabilidade partilhada.

Assim, a qualidade da liderança nas Forças Armadas tem vindo a assumir-se como uma ferramenta apropriada para capacitar os militares a enfrentar os novos desafios e as incertezas num mundo em profunda e acelerada mudança.

Dos valores que formam uma cultura organizacional, os valores éticos são considerados os mais importantes. Por isso, é fundamental que os líderes trabalhem em benefício da ética da organização, devendo, igualmente, preparar e atuar sobre as equipas, motivar os subordinados, reconhecer a importância do trabalho de cada indivíduo, junto aos objetivos da organização, bem como incentivar os membros dos diversos grupos, com a finalidade de contribuírem conjuntamente para a resolução dos problemas. Ao agirem de forma ética, os líderes passam a ser exemplos para os seus subordinados, passando estes a agir da mesma forma.

3.5. **Conclusões**

Em resumo, a liderança eficaz no contexto militar requer não apenas habilidades técnicas e táticas, mas também uma sólida base ética. A ética militar serve como um guia para a conduta dos líderes militares e ajuda a garantir que estes tomem decisões éticas e moralmente responsáveis. A liderança ética e a ética militar estão intrinsecamente ligadas, pois ambas desempenham um papel fundamental na manutenção da integridade e eficácia das forças armadas.

A noção de ética nas forças armadas ultrapassa o sentido que lhe é dado na sociedade em geral, pois, no exercício de funções de comando, direção ou chefia, onde as qualidades de liderança podem assumir maior visibilidade, um líder não pode abstrair-se dos valores e princípios éticos, que balizam a sua condição militar, para com isso conseguir alcançar melhores resultados nas linhas de ação definidas. Assim, a interiorização e a vivência de valores éticos, que é característica dos militares, leva a concluir que por força da sua própria formação militar, a base do estilo de liderança ética está sempre presente nos líderes militares, sendo que o traço desse estilo de liderança está presente na ação de comando de cada um, de acordo com as suas próprias características.

4. Capítulo 4 – Competências de Liderança (CTEN ST-ERH Anjos Fragoso)

PAULO JORGE ANJOS FRAGOSO
CTEN ST-ERH
Professor de Comportamento Organizacional
Escola Naval

PEDRO GONÇALVES RODRIGUES
1TEN FZ
Mestre em Ciências Militares Navais
Escola Naval

FREDERICO ROLA RODRIGUES
GMAR M
Mestre em Ciências Militares Navais

"A gestão de competências, muito mais que uma forma de gerir, é uma filosofia de desenvolvimento de talentos nas empresas".
Ceitil (2006, p.110)

Vivenciamos uma era de globalização, num contexto nacional e internacional que atravessa uma conjuntura económico-financeira e social desfavorável, sendo a primeira provocada essencialmente pela diminuição da taxa de crescimento económico e do aumento exponencial da dívida externa, e a última incitada pelo aumento do desemprego e pela diminuição da população potencialmente ativa. São deste modo os cenários com que as organizações dos mais variados setores se confrontam continuamente, afetando diretamente as suas atividades, leia-se negócios, bem como o sistema social em que as mesmas se encontram inseridas.

É neste contexto do aumento da complexidade e diversidade socioeconómica, tecnológica e organizacional, que a gestão de pessoas assume um papel mais estratégico e estruturante dentro da organização, com o propósito de ajudar a mesma a desenvolver-se, a superar as referidas adversidades e a tornar-se mais sustentável. Os referidos fatores são extremamente desafiadores para as organizações, impelindo-as a abandonar os modelos tradicionais ao nível da gestão de pessoal e a concentrarem-se nos novos paradigmas onde a gestão de competências e do conhecimento das pessoas alcançam especial relevância,

designadamente no desenvolvimento de estratégias de competitividade, de inovação e de adaptação.

Assim, tornou-se essencial para as organizações garantir que os seus trabalhadores possuem determinados requisitos, tendo em conta a função que se pretende que estes venham a desempenhar. Desta necessidade surge então o conceito de competência.

As competências têm como objetivo prever, perspetivar e/ou garantir que a pessoa que as possui terá um elevado desempenho, na tarefa e/ou função à qual essas competências estão associadas. Deste modo, as organizações começaram a criar perfis de funções, que são basicamente grupos de competências pretendidas para essa função (Ceitil, 2010).

Um modelo de gestão de competências é assim um sistema, na área da gestão das pessoas, que deverá assegurar que cada trabalhador tem as competências (i.e., os conhecimentos, habilidades e atitudes) consideradas necessárias para a sua profissão, proporcionando assim uma maior eficácia à organização (Camara, 2017).

Particularmente, no campo das competências de liderança considera-se que o seu desenvolvimento é extremamente importante para: i) a valorização e reconhecimento dos novos e atuais líderes; ii) a construção de um ambiente atrativo que contribua para a capacidade de retenção dos trabalhadores; iii) alinhar os trabalhadores com a visão, valores e missão da organização; iv) fortalecimento da coesão da equipa e consequentemente a otimização do seu desempenho; v), por fim, promover o sucesso organizacional.

4.1. **Competências**

O termo competência foi introduzido no mundo empresarial no início dos anos 70, altura em que as economias mundiais entraram em crise, e os traços de personalidade como preditores do desempenho começaram a ser postos em causa por vários autores, entre eles Ghiselli (1966), Mischel (1968) e McClelland (1973). Estes autores defendem que as tradicionais aptidões universitárias, bem como os testes de conhecimento não previam o desempenho no trabalho de forma eficiente.

Contudo, é nos anos 80 que é notória a introdução do conceito de competência nas organizações, sendo definido por Boyatzis (1982) como sendo as características subjacentes de um indivíduo de que resulta um desempenho profissional eficaz ou superior. Isto é, motivações, traços de carácter, autoconceito, atitudes e valores, conhecimentos e aptidões cognitivas e comportamentais. Os autores Spencer e Spencer (1993) apresentam um conceito

mais simples que indica que as competências são as qualidades pessoais e comportamentos capazes de mobilizar conhecimentos técnicos ao serviço da organização.

Os autores Neves et al. (2006) apresentam na sua obra o termo competência como “o desempenho de uma atividade ou tarefa com sucesso ou o conhecimento adequado de um certo domínio do saber ou *skill* e com ênfase no indivíduo, o que contrasta com o conceito de qualificação que enfatiza mais a tarefa ou a função”.

Já a proposta de definição de competência apresentada por Ceitil (2010) pressupõe que seja entendida como, "modalidades estruturadas de ação, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto" (Ceitil, 2010, p.41). São comportamentos específicos que as pessoas evidenciam com alguma regularidade no exercício das suas atividades profissionais. No entanto, o mesmo autor indica que a regularidade e consistência de um certo comportamento é a chave para perceber que o indivíduo possui uma competência e não foi apenas uma expressão de comportamento que ocorre casuística e esporadicamente. O autor refere ainda que ao utilizar o termo “requeridas” na sua definição, é porque considera que as competências que são requeridas num determinado contexto não são requeridas obrigatoriamente noutro.

No âmbito do ensino superior, a definição aceite pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) corresponde à "capacidade comprovada para utilizar os saberes, aptidões e capacidades pessoais de que se é detentor, seja em contexto de estudo, no exercício de atividade profissional, ou no desenvolvimento social ou pessoal." No setor militar Santos (2014) observa o conceito de competência como a "proficiência no desempenho de uma tarefa ou atividade em função de um nível prescrito e sob condições previamente determinadas". O autor defende ainda que ao nível militar ser competente não é apenas um "saber fazer", mas também "saber agir" da forma mais correta nas mais diversas situações.

Mais recentemente Camara (2017) entende a competência como um “conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a estratégia da empresa.”

Embora se perceba que não é consensual entre autores a definição do conceito de competência, é possível compreender que as organizações consoante o contexto em que se inserem têm um papel fundamental na promoção de uma mentalidade de gestão por

competências, e, por conseguinte, identificar quais os conhecimentos, habilidades, características e os comportamentos necessários para se alcançar o sucesso organizacional.

4.1.1. Tipos de competências

As competências podem ser divididas em diferentes tipos ou categorias. A analogia do *iceberg* (Ceitil, 2010, Spencer & Spencer,1993) é um dos exemplos onde se pode observar esta divisão. Os autores sugerem que as competências mais de índole pessoal/intrapessoal encontram-se na parte submersa do *iceberg* (parte invisível), como por exemplo, os motivos, os traços, os valores e o autoconceito. São as competências mais profundas e estruturantes, e, mais difíceis de desenvolver, modificar e observar na pessoa. Na parte superior do iceberg (parte visível) estão competências técnico-profissionais, onde se incluem os conhecimentos e as habilidades num determinado domínio, assim como, algumas competências comportamentais que são mais visíveis (e.g., liderança, relacionamentos interpessoais). Estas competências são reveladas nas pessoas pela sua perícia no desempenho das funções, o que as torna mais fácil de observar.

4.1.1.1. Competências Transversais e Específicas

As competências transversais são as competências universalmente mais requeridas, ou seja, são aquelas que surgem em contextos amplos e diversificados independentemente da atividade específica da organização (Ceitil, 2010). Portanto, devem ser aplicáveis numa grande diversidade de tarefas, e não especificamente para uma tarefa. São exemplos a liderança, a iniciativa e o trabalho em equipa.

Por outro lado, as competências específicas são as competências requeridas para contextos ou atividades mais restritas normalmente associadas a domínios técnicos e instrumentais inerentes a uma tarefa ou função. Como exemplo pode-se considerar as competências como elaboração de relatórios de contas ou preparação de planos de negócio, entre outras (Ceitil, 2010).

4.1.1.2. Competências Comportamentais

As competências comportamentais são definidas como as qualidades pessoais, atitudes e comportamentos do indivíduo e que se dividem em competências comportamentais pessoais e interpessoais. São exemplos de competências comportamentais pessoais a criatividade, proatividade, ambição, entre outras. Já as competências

comportamentais interpessoais caracterizam a forma como o indivíduo se relaciona com os outros, por exemplo a capacidade de comunicação, o respeito pelos outros, o trabalho em equipa, a empatia, entre outros (Reis, 2017).

4.1.1.3. Competências de Liderança e de Gestão

Reis (2017) afirma que estas competências caracterizam o vínculo entre os indivíduos e a mensagem estratégica da organização bem como a motivação e compromisso dos indivíduos para com a concretização dos objetivos da organização realçando-se a atitude destes indivíduos em prol da concretização da mudança.

Seguindo não apenas o livro de Camara (2017), mas também o estudo realizado por Soares (2018) o cluster das competências de liderança e gestão abrange um total de vinte e seis competências destacando-se algumas como a capacidade de negociação, liderança, a comunicação oral e gestão de conflitos.

4.1.1.4. Competências de Liderança Militar

Um dos objetivos das Forças Armadas é estarem preparadas para o emprego da força de acordo com a orientação política em matéria de defesa nacional, dentro dos limites da lei internacional. O portefólio que se apresenta foi definido a nível europeu por forma a harmonizar o desenvolvimento de competências dos Oficiais militares dos Estados-membros, e engloba competências tais como: técnico-militares, comunicação ou investigador e pensamento crítico. Espera-se que estas competências sejam desenvolvidas com base em conhecimento e perícias adquiridas em vários ambientes como o trabalho, através da formação, em operações e exercícios, através de interação social e desenvolvimento pessoal (College, 2021).

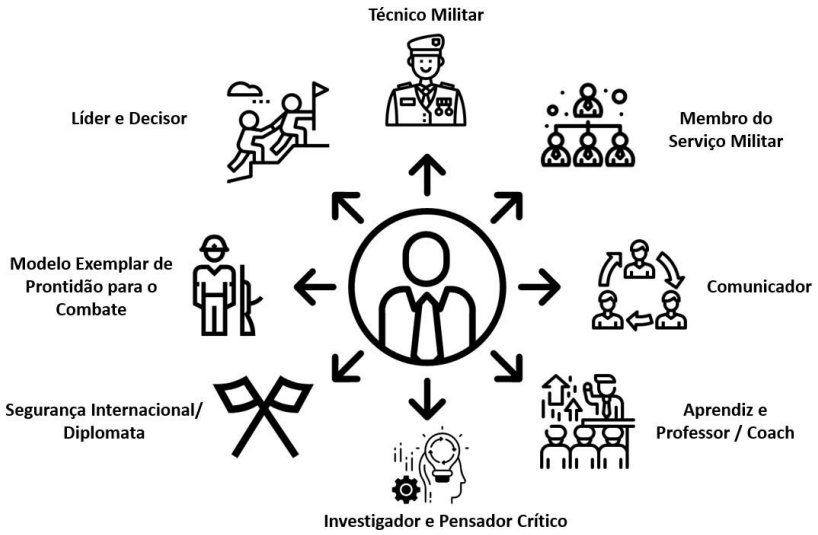

Figura 1 - Perfil de Competências do Oficial Militar

Fonte: Adaptado de College (2021)

Santos (2016) realiza uma reflexão intensiva sobre a gestão por competências dos Oficiais e da seleção dos talentos ou, militares "com algumas das competências críticas adquiridas". Apesar de a sua reflexão se direcionar para oficiais em fase final de carreira, que tal como as forças armadas têm mostrado, existe uma preocupação maior em identificar os militares talentosos nesta fase para ascendência à categoria de oficial general, impera a ideia de desenvolver as elites militares. Estas elites são na verdade os militares que mostram obter desempenhos superiores.

No entanto, esta mentalidade de destacar as elites não se aplica só nos oficiais em final de carreira. O mesmo autor destaca que uma das principais tarefas do líder sénior é criar outros líderes. Deste modo deve atuar diretamente sobre o potencial dos seus colaboradores e proporcionar as condições para o seu desenvolvimento reforçando que as chefias militares em elevados patamares hierárquicos são responsáveis pelo processo de construção das elites militares do futuro. O foco nos indivíduos que não se encontram neste patamar permite auxiliar os mesmos a colmatarem as suas dificuldades, garantido que as elites militares passam a ser cada curso de oficiais que é formado anualmente atenuando a separação entre "mais aptos" e "menos aptos" e garantindo que qualquer Oficial, após a conclusão do curso de formação inicial, possui as competências críticas desenvolvidas para obter os desempenhos superiores independentemente da função que exercer.

Mais há frente, este tópico sobre as competências no contexto militar será retomado para uma análise mais aprofundada.

Á semelhança da divergência em relação ao conceito de competência, o mesmo se verifica quanto à sua divisão em diferentes tipos. Depreendendo-se mais uma vez que será o contexto organizacional a ditar quais os tipos de competências a considerar, pese embora, se deva observar sempre com muita atenção as duas partes do *iceberg*, pois poderá fazer a diferença no sucesso organizacional pretendido.

4.2. **Modelos de Gestão de Competências**

Um modelo de gestão de competências tem como função gerir as competências que cada pessoa tem, e colocar essa pessoa numa função que se adeque da melhor forma a essas competências (Silva, 2004).

O autor (Walton, 1987, p. 54, cit. in Ceitil, 2010) sugere um modelo onde distingue os conjuntos de competências associados às chefias intermédias, e aos gestores de topo, aos quais chama gestores de gestores.

Este modelo não tem por objetivo ser um portfólio detalhado de competências, mas sim explicitar as características principais das competências requeridas aos vários níveis num processo de mudança organizacional.

Inicialmente, a um nível estratégico (sociopolítico e económico), devem-se definir quais as competências necessárias ao longo do projeto de mudança, por exemplo, competências técnicas nos campos económicos, comercial e financeiro, e competências sociais no campo da psicologia da mudança e a transferência de grupos. No entanto, organização e liderança são transversais a todos os níveis.

A base do modelo assenta numa filosofia forte, e ao mesmo tempo flexível, onde a própria flexibilidade e a capacidade de negociação são consideradas cruciais. É ainda introduzido o termo "meta-competência", que se trata de uma competência global, fazendo a ligação entre as dinâmicas internas e externas da mudança.

Vargas (2004), propõe um outro modelo para explicação dos desempenhos: num sistema de eixos ortonormados, as abcissas são as competências profissionais, e as ordenadas são as atitudes. Este modelo deverá ter em conta: i) a posição incógnita, apresentando baixos valores em ambos os campos; ii) o potencial individual, alta atitude e baixa competência; desempenho efetivo, ambos os campos elevados; iii) e desperdício de energias, um individuo que apresente alta competência, mas baixa atitude. Neste modelo é também destacada a importância do líder, como facilitador da evolução para o desempenho rápido e eficaz.

De acordo com Ceitil (2010) os modelos de gestão e desenvolvimento de competências são modelos que ajudam as organizações a definirem, previamente, os portefólios de competências que determinadas pessoas devem atualizar para que a sua performance alcance resultados alinhados com a estratégia da organização. Isto é feito através de avaliações que conseguem verificar efetivamente os resultados alcançados pelo desempenho das pessoas tendo graus de objetividade. Ou seja, os modelos de gestão e desenvolvimento de competências avaliam a performance das pessoas nas competências definidas pela organização, identificam as dificuldades através dos graus de domínio da competência (níveis de atualização) e desenvolvem (atualizam) as competências que ainda não se encontram num grau (nível) alinhado com os objetivos da empresa. No entanto, para se conseguir avaliar o domínio em determinada competência é necessário operacionalizar a competência através de indicadores observáveis.

4.3. **Competências no contexto Militar**

Face a este processo de adaptação aos modelos de gestão por competências que tem vindo a ser adotado pelas instituições no geral, a instituição militar tem procurado também manter-se na vanguarda deste processo. De facto, tem-se assistido, nas instituições militares, a uma adoção de modelos baseados em competências para identificar os requisitos que se pretendem para cargos de liderança, em substituição das antigas técnicas de análise e descrição de cargos (Santos, 2014).

A questão de como criar líderes efetivos é, e sempre foi, uma questão de elevada importância nas organizações militares. Autores como Jacobs & Jaques (1987) e Phillips & Hunt (1992) centraram a sua pesquisa sobre liderança em competências cognitivas e de resolução de problemas, sendo estas capazes de distinguir líderes eficazes de ineficazes. Foi neste sentido que foi feito um estudo nas academias militares dos Estados Unidos da América, onde foi testada a influência de variáveis pessoais e cognitivas na liderança, num período de quatro anos (Bartone, et al., 2002). Este estudo consistiu em recolher os dados dessas variáveis cognitivas e pessoais aquando da entrada dos cadetes, e avaliar a sua influência ao fim de quatro anos. Este estudo acabou por concluir que tanto as variáveis pessoais como as cognitivas conseguem prever a performance ao nível da liderança nos cadetes. As competências cognitivas, medidas através das notas de entrada, isto é, as notas de secundário, foram consideradas bons preditores, ao contrário das competências de resolução de problemas e raciocínio espacial. Estas conclusões entram em convergência com

as investigações de Connelly et al. (2000), que defende que competências de resolução de problemas são capazes de prever bons líderes. É, no entanto, de referir que segundo Jacobs e Jaques (1987), as competências de resolução de problemas ganham maior importância ao nível da liderança nos postos mais elevados. Outro bom preditor independente resultante deste estudo é o "julgamento social", ou seja, uma melhor compreensão de si mesmo, e das relações socias nas organizações é um fator importante para uma boa liderança, nos oficiais mais jovens. Segundo Mumford, et al., (2000), este fator torna-se ainda mais preponderante nos escalões mais elevados. Estas conclusões sugerem um cluster de inteligência emocional, onde os líderes mais efetivos são os mais centrados em si mesmos, bem como nos seus mundos sociais, e que são mais abertos a avaliar as suas reações, bem como as dos outros. Fatores como o autocontrolo, consciência social e a capacidade de perceber e gerir relações socias são importantes para a inteligência emocional, sendo a autoconsciência considerada o fator chave (Goleman, 1995). Ao nível das competências pessoais, foram testadas as cinco grandes dimensões da personalidade: i) neuroticismo, mede a instabilidade emocional; ii) extroversão, mede a sensação de bem-estar, nível de energia e habilidade nas relações interpessoais; iii) abertura a novas experiências; iv) amabilidade, refere-se ao modo como nos relacionamos com outros; v) e conscienciosidade, mede o grau de concentração. Destas cinco dimensões, as que se destacaram como melhores preditoras de boa performance ao nível de liderança foram a amabilidade e a conscienciosidade, sendo esta última a que mais se destacou. Estes resultados são coincidentes com os de McCormack e Mellor (2002), que identificaram a conscienciosidade como preditor de sucesso de um líder nas forças armadas australianas.

Embora não seja a única competência requerida pelas instituições militares, quer nacional quer internacionalmente, a literatura e os estudos efetuados vão, na sua grande maioria, no sentido de estudar a presença desta competência, talvez por ser considerada das mais importantes num militar que tenha nas suas funções ação de comando ou chefia (Cigre, 2015, Santos, 2014, Simões, 2010, Bartone, et al., 2002).

4.4. Aplicações práticas das competências de liderança na Marinha Portuguesa

4.4.1. Modelo de Gestão de Competências adaptado à Escola Naval

A investigação conduzida por Rodrigues (2017) consistiu em identificar e operacionalizar um modelo de gestão de competências que se enquadrasse na metodologia de autoavaliação implementada na Escola Naval. Participaram no seu estudo os professores

e os alunos (Cadetes) da Escola, os quais foram sujeitos à aplicação de um inquérito por questionário para efeitos de recolha de dados.

Segundo Rodrigues (2017), o modelo de desenvolvimento e gestão de competências selecionado para a sua investigação foi o modelo de Ceitil (2010) que utiliza uma abordagem do tipo *Top Down*, vocacionado para organizações com a missão e estratégias muito bem definidas, e que têm como centro de gravidade as pessoas, e as suas competências.

Este modelo encontra-se dividido cronologicamente em quatro fases lógicas, sendo elas: Fase 1 - Identificação do portfólio de competências-chave transversais e específicas; Fase 2 - Definição operacional do portfólio de competências-chave; Fase 3 - Definição dos perfis individuais de competências requeridas; Fase 4 - Ligações e alinhamentos nas políticas e sistemas de gestão de recursos humanos.

Na sua operacionalização na Escola Naval, o autor considerou que a primeira fase já se encontrava terminada, uma vez que o portfólio de competências-chave, isto é, as competências, transversais e específicas de cada Unidade Curricular já se encontravam identificadas, e definidas, trabalho este realizado pelo Gabinete de Qualidade da Escola Naval.

A segunda fase, denominada definição dos perfis individuais de competências requeridas, pretende responder à pergunta "como garantir que os resultados da manifestação das competências pelos colaboradores são o *input* requerido pela estratégia e objetivos da organização?". Por outras palavras, o que se pretende é garantir que os colaboradores sabem exatamente o que é esperado deles, ou seja, se sabem quais são as competências que se pretende que possuam. Para isso foram definidos três mecanismos: os indicadores comportamentais, os indicadores de medida e os instrumentos de medida. Quando cada competência, identificada na Fase 1, tiver a ela associada um conjunto de cada um dos três mecanismos enunciados anteriormente pode-se dizer que a definição operacional do portfólio de competências-chave está concluída com sucesso, e que a Fase 2 do modelo está terminada.

A Fase 3, que deverá responder à questão "como personalizar a gestão de competências por cada um dos colaboradores?", pretende selecionar, do portfólio de competências-chave, as competências específicas para cada função, no caso da Escola Naval, para cada classe. A esta seleção é chamada PIC, ou perfil individual de competências. Associado a este PIC existe um NAC, nível de atualização da competência, que irá avaliar a frequência com que o avaliado manifesta a competência em questão. De certa forma, e

aplicando este modelo à Escola Naval, o PIC de cada função (neste caso, de cada classe ou ciclo de estudos) já se encontra elaborado, uma vez que cada classe já tem previsto, para além das competências transversais, as competências específicas.

Finalmente, a quarta fase, ligações e alinhamentos nas políticas e sistemas de gestão de pessoas, pretende-se que responda à seguinte questão: "Obtido o novo referencial da gestão de pessoas, pelas competências, como operacionalizar ao nível da estratégia e políticas?". Dito de outra forma, esta última fase pretende alinhar esta nova metodologia de gestão, pelas competências, quer com a estratégia da organização, designadamente a EN, quer com o sistema de gestão de pessoas da Marinha em vigor.

Rodrigues (2017), concluiu ainda que existe uma elevada concordância entre professores e alunos, uma vez que ambas as partes identificaram, no geral, as competências Aplicação Prática de Conhecimentos e Trabalho Individual como as mais frequentemente ensinadas, e as competências Computação e Liderança de Equipas as menos frequentemente ensinadas. O Quadro 1 apresenta uma análise mais pormenorizada, por classes.

Tabela 1 – Análise por Classes

	Competências percecionadas mais frequentemente ensinadas	**Competências percecionadas menos frequentemente ensinadas**
M	- Aplicação prática de Conhecimentos; - Trabalho individual;	- Liderança de equipas; - Computação;
AN	- Trabalho individual; - Investigação autónoma; - Aplicação prática de conhecimentos;	- Computação; - Liderança de equipas;
EN-AEL	- Trabalho individual - Aplicação prática de conhecimentos - Análise e síntese;	- Liderança de equipas;
EN-MEC	- Trabalho individual; - Análise e síntese; - Comunicação e discussão de resultados;	- Resolução de problemas multidisciplinares; - Liderança de equipas;
FZ	- Aplicação prática de conhecimentos;	- Computação;

Nota. M, Marinha; NA, Administração Naval; EN-AEL; engenharia naval ramo de Armas e Eletrónica; engenharia naval ramo mecânica; FZ, Fuzileiro

4.4.2. Modelo de Avaliação e Desenvolvimento de Competências de Comunicação e Liderança nos cursos de formação inicial dos Oficiais da Marinha Portuguesa

Uma outra investigação realizada na Marinha no âmbito das competências foi a do autor Rodrigues (2022), que visou criar um modelo de avaliação e desenvolvimento das competências transversais, com foco nas competências de "comunicação" e "liderança" durante a formação inicial dos Oficiais da Marinha Portuguesa. O seu estudo foi desenvolvido na Escola Naval, contando a com a participação dos alunos (cadetes) do primeiro, terceiro e do quarto ano.

Um dos objetivos da investigação prendeu-se também com a apresentação de uma proposta de competências ou comportamentos de liderança que devem caracterizar o Oficial da Marinha. O objetivo da definição desse perfil pretendia sensibilizar a futura geração de oficiais relativamente ao perfil do líder que é esperado que desenvolvam ao longo do curso na Escola Naval por forma no futuro atingirem desempenhos superiores e cumprirem com elevada competência a missão da Marinha. A proposta de perfil (Figura 2) reuniu os comportamentos de liderança e comunicação, os valores defendidos pela Marinha, bem como os deveres militares e o conhecimento profissional (técnico).

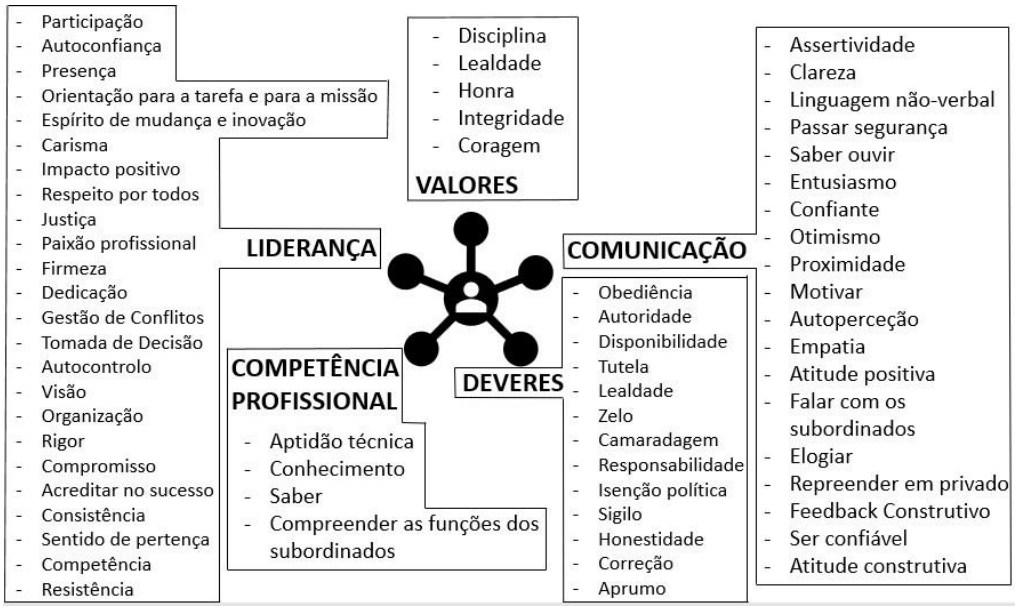

Figura 2 - Perfil de Liderança de um Oficial da Marinha

Fonte: Adaptado pelo Autor

Além da proposta do perfil de liderança de um Oficial da Marinha, o autor propôs ainda um portefólio de competências não-técnicas que caracterizem a mesma população, por forma a cumprir a criação de um portefólio de competências chave. Como resultado da sua pesquisa o autor identificou nove competências. Estas foram, a Análise e Resolução de Problemas, Comunicação Oral, Comunicação, Liderança, Capacidade de Decisão, Gestão de Conflitos, Integridade, Perseverança e Trabalho de Equipa.

A sua pesquisa evidenciou ainda que as duas competências chave (i.e., comunicação e liderança) podem ser dominadas com base em avaliação, *feedback* e desenvolvimento. No entanto, de uma forma indireta, as outras competências também se desenvolvem. Concluindo que as atividades selecionadas desde apresentações orais a tarefas práticas de liderança são atividades que contribuem para o desenvolvimento das competências por si só. Neste sentido, a criação de formulários de avaliação completos dedicados a comportamentos específicos das competências permitiu avaliar, conhecer o avaliado e identificar os comportamentos que tem a melhorar. Atendendo aos resultados muito positivos obtidos com a equiparação a um semestre de desenvolvimento leva a concluir que a aplicação do modelo no sistema de ensino da Escola Naval, multiplicado por oito semestres, poderia garantir o domínio direto das duas competências selecionadas, assim como o indireto (não controlado) das outras competências. Por outras palavras, o desenvolvimento do modelo preconizado permitiria garantir que o aluno ou os alunos com mais dificuldade a comunicar ou a liderar se conhecesse a si mesmo e fosse acompanhado, consequentemente tornar-se-ia um líder e comunicador com autoconfiança.

4.5. **Conclusões**

A reflexão realizada sobre as competências, permite concluir que a adoção pelas organizações de um modelo de gestão de competências, é importante para alinhar os conhecimentos, as habilidades e os comportamentos requeridos aos trabalhadores com os objetivos estratégicos da organização. Melhorar o desempenho e a produtividade, aumentar o compromisso e a moral dos trabalhadores. Apoiar na gestão de talentos, impulsionar a inovação e adaptação e otimizar a alocação de recursos. Proporcionar ainda uma abordagem estruturada à gestão e desenvolvimento das capacidades e competências dos trabalhadores, contribuindo em última análise para o sucesso e sustentabilidade da organização.

Do ponto das competências de liderança, estas são essenciais aos indivíduos no exercício de funções liderança para inspirar, influenciar, motivar e capacitar os outros no

sentido de alcançarem os objetivos comuns. Uma liderança eficaz exige uma aprendizagem contínua, amabilidade, conscienciosidade e desenvolvimento destas competências ao longo do tempo e da carreira.

5. Capítulo 5 – Papéis de Liderança (CTEN ST-ERH Anjos Fragoso)

PAULO JORGE DOS ANJOS FRAGOSO
CTEN ST-ERH
Professor de Comportamento Organizacional
Escola Naval

"We want committed soldiers and families because we expect them to perform their work better, to be more likely to stay in the military, and to be good citizens of their organizations".
Gade (2003, p.163).

A rápida mudança do contexto internacional, militar e não militar, e o seu equilíbrio, ampliado pelo surgimento das novas tecnologias, exige a adoção de uma abordagem integrada à segurança marítima e, de forma mais geral, à defesa dos interesses nacionais no mar, bem como de instrumentos (meios) e competências necessários para sua proteção.

Esta mudança contínua, tem sido demarcada essencialmente pelo aparecimento de múltiplas ameaças militares e não militares (e.g., terrorismo transnacional, ciberterrorismo, desastres naturais, entre outras).

Este contexto deixa as organizações militares (OM), particularmente as ditas ocidentais, expostas a um ambiente complexo de equilíbrios multiformes, ao qual têm de ser capazes de responder eficazmente. Assim, as OM têm de se capacitar para contribuir para a defesa da integridade dos espaços marítimos, terrestres, aéreos e espaciais, nacionais, europeus e da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN). Além disso, têm também de ser capazes de reter, capacitar e assegurar que os seus operacionais (militares) mantém os níveis de prontidão elevados e um conjunto alargado de competências vocacionadas para a operação dos meios e, consequentemente, das múltiplas missões atribuídas

Deste modo, para superar os desafios supramencionados as OM, procuram assentar a sua política de gestão das pessoas numa valorização permanente dos seus militares, como é exemplo o ensino, a formação e o treino em liderança.

Portanto, o tema da liderança pela sua especificidade assume especial destaque, particularmente no que concerne na perceção dos papéis de liderança na liderança de equipas e por ser um instrumento essencial para o funcionamento de qualquer unidade militar

No atual contexto organizacional as investigações levadas a cabo no campo do comportamento organizacional apontam também para a necessidade crescente de compreender outros fatores que relacionados com a liderança, mais especificamente com os papéis de liderança, que possam afetar positivamente o desempenho dos colaboradores e consecutivamente a obtenção de melhores resultados organizacionais. Por exemplo, segundo os autores Cesário et al., (2012), é fundamental existir um forte compromisso afetivo e satisfação por parte dos colaboradores para que os objetivos organizacionais possam ser alcançados. Chambel et al., (2000), na sua revisão da literatura, sugerem que a ligação entre a gestão de recursos humanos e o desempenho dos colaboradores/organizações possa não ser uma relação direta, mas moderada por comportamentos e atitudes (e.g., comportamentos de cidadania organizacional; compromisso; satisfação com o trabalho) dos colaboradores da organização.

Pelo que antecede, a par da liderança, julga-se ser de igual modo pertinente observar o compromisso organizacional, essencialmente pelo facto das OM serem umas organizações seculares, com princípios, valores, atitudes e comportamentos muito próprios, em que sempre procuram dar bom uso à expressão "vestir a camisola", deixando transparecer, aparentemente, bons níveis de compromisso.

5.1. **Liderança**

Fatores como o crescimento global das competências das organizações militares e não militares e dos seus colaboradores, a exigência cada vez maior dos "clientes", internos ou externos, em obter os melhores serviços e a mudança de atitudes dos colaboradores em relação ao trabalho, fazem com que os líderes atuais se deparem com desafios cada vez mais complexos, requerendo dos mesmos um investimento e um ajustamento contínuo das práticas e competências de liderança (Bateman & Snell, 2008).

As exaustivas revisões sobre o construto da liderança, a enormidade de produção científica existente e a controvérsia sempre em redor das definições e da caraterização dos traços, dos comportamentos e das competências de liderança permitem demarcar algumas linhas orientadoras, tais como: i) a influência dos líderes sobre as organizações é relevante; ii) alguns traços e competências são propícios a que as pessoas mais facilmente se assumam como lideres e executem melhor essa função; iii) a liderança pode ser um processo centrado no indivíduo ou partilhado, envolvendo líderes, liderados e situações; iv) os processos de liderança são dinâmicos e não estáticos, não se compadecendo com receitas universais; v)

por fim, a eficácia dos líderes depende da eficácia dos liderados (e.g., Cunha, et al., 2006; Den Hartog & Koopman, 2001; Jesuíno, 2005; O'Toole, et al., 2002;Yukl, 1999).

Em suma, sugere-se que os líderes interpretam diferentes tipos de papéis e desenvolvem modelos de liderança distintos, assim como, deverão existir diferentes perceções pelos liderados quanto aos papéis e estilos de liderança utilizados pelos líderes.

5.1.1. Modelo dos Valores Contrastantes

O modelo dos valores contrastantes (*Competing Values Framework* – CVF), que vai servir de base para se analisar os diferentes papéis de liderança, foi desenvolvido pelos autores Quinn e Rohrbaugh (1983), com o pressuposto de contribuir para uma melhor perceção da eficácia organizacional (Felício, et al., 2007). O modelo apresenta duas dimensões: a primeira dimensão situa-se no eixo vertical e é caraterizada pela flexibilidade versus estabilidade, refletindo as preferências organizacionais ao nível da estrutura, contrastando um interesse na estabilidade e controlo com um interesse na flexibilidade e mudança; a segunda dimensão situa-se no eixo horizontal e é caraterizada pela orientação interna versus orientação externa, refletindo o foco organizacional orientado para as pessoas (interno), e orientado para a organização (externo) (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Estes eixos que integram as duas dimensões, permitem definir quatro quadrantes, representativos das quatro maiores teorias organizacionais (Quinn & Rohrbaugh, 1983), conforme apresentado na figura 1, que se caraterizam da seguinte forma: o quadrante do Modelo das Relações Humanas, focado na tomada de decisão participativa e na partilha de informação, tendo presente aspetos como a coesão e a moral, elementos que sugerem o valor da formação e dos recursos humanos (O'Neill & Quinn, 1993); o quadrante do Modelo dos Sistemas Abertos, foca-se em aspetos como a velocidade de reação, a aquisição de meios a adaptabilidade, o crescimento, e o suporte externo (O'Neill & Quinn, 1993); o quadrante do Modelo do Objetivo Racional, com base na ação racional ou lucro centra-se em elementos como a determinação de objetivos, o planeamento, a eficiência e a produtividade (O'Neill & Quinn, 1993); o quadrante do Modelo do Processo Interno, foca-se em fatores como a gestão da informação, a estabilidade da comunicação, medição, o controlo e a documentação (O'Neill & Quinn, 1993).

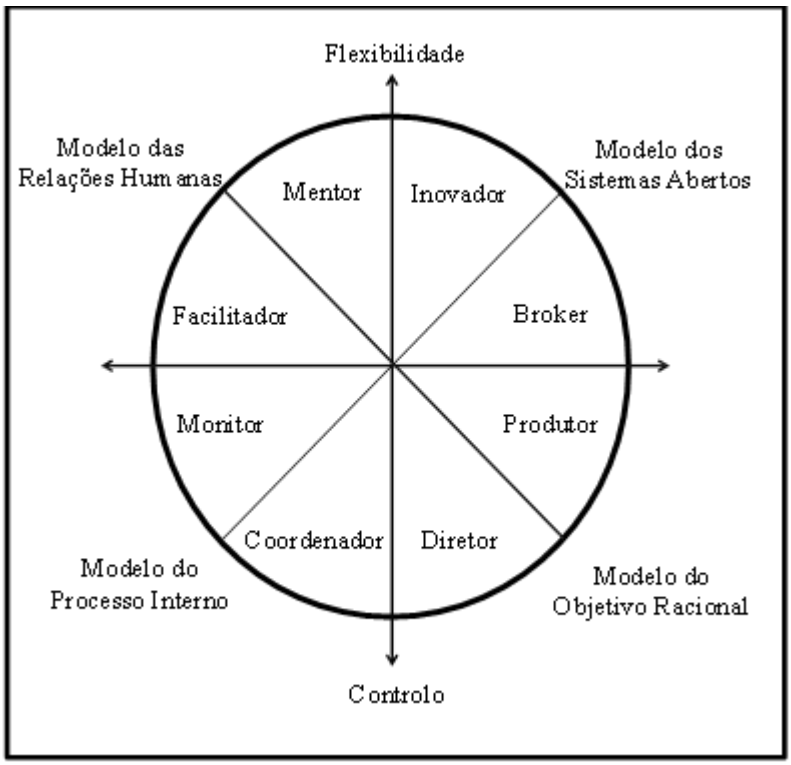

Figura 1 – Modelo dos Valores Contrastantes

Fonte: Adaptado de Felício et al., (2007)

Em cada quadrante/modelo são apresentados dois papéis cujas características estão associadas ao modelo teórico de performance organizacional e de liderança em questão. Os resultados dos vários estudos permitiram identificar três competências de liderança, específicas associadas a cada papel, perfazendo um total de vinte e quatro competências de liderança distribuídas uniformem-te pelos oito papéis, conforme representado na Tabela 1 (Felício et al., 2007).

Tabela 1 – As 24 competências de liderança

Papéis	Competências chave	
Inovador	1.	Conviver com a mudança
	2.	Pensamento criativo
	3.	A gestão da mudança
Broker	4.	Criar e manter uma base de poder
	5.	Negociar acordos e compromissos
	6.	Apresentar as ideias; apresentações verbais eficazes
Produtor	7.	Produtividade e motivação pessoal
	8.	Motivar os outros
	9.	Gestão do tempo e do stresse
Diretor	10.	Tomada de iniciativas
	11.	Fixação de metas
	12.	Delegação eficaz

Coordenador	13.	Planificação
	14.	Organização e desenho
	15.	Controlo
Monitor	16.	Reduzir a sobrecarga de informação
	17.	Analisar a informação criticamente
	18.	Apresentar a informação; redigir com eficácia
Facilitador	19.	Criação de equipas
	20.	Tomada de decisões participativas
	21.	Gestão do conflito
Mentor	22.	Autocompreensão e compreensão dos outros
	23.	Comunicação interpessoal
	24.	Desenvolvimento dos subordinados

Fonte: Adaptado de Felício et al., (2007)

Neste enquadramento, o conceito competência assume o significado de "colocar os conhecimentos e as capacidades no desempenho de determinada tarefa ou papel" (Quinn et al., 1990, p. 17, cit. in Felício et al., 2007). As referidas competências têm que estar constantemente presentes sendo movimentadas de forma harmonizada em diversos níveis pelos líderes, consoante as situações que já se encontram lideradas e nas situações em que têm de liderar, expondo, deste modo, a natureza multidimensional e paradoxal do desempenho em liderança Felício et al. (2007).

Importa ainda referir que os quadrantes não devem ser analisados como estanques, de forma a possibilitar que um líder venha a interpretar um pouco de cada um dos oito papéis e permitir a coexistência de subculturas de natureza profissional, de antiguidade hierárquica, de vínculo organizacional, e de natureza funcional. Demonstrando o quanto as organizações devem ser adaptáveis e flexíveis, sem, contudo, perderem a sua estabilidade e controlo (Quinn & Rohrbaugh, 1983).

Atendendo que nem sempre parece claro por parte de alguns investigadores relativamente ao que se está a medir, se são competências de gestão ou de liderança, importa realçar que Felício (2007), nos seus estudos indica que o modelo dos valores contrastantes pode medir as competências tanto do ponto de vista da gestão como da liderança, e que o mesmo já é aplicado há cerca de duas décadas em ambos os contextos. Quinn (1988) nas suas investigações também não faz a distinção entre gestores e líderes e entende que a liderança e a gestão estão ambas ligadas ao modelo. Os autores Yukl e Lepsinger (2005) sugerem que a liderança e a gestão devem ser integradas. Face ao exposto assumiu-se aplicar o modelo no âmbito da liderança.

5.2. **Compromisso Organizacional**

O construto de compromisso organizacional (CO) e a sua dinâmica no contexto organizacional tem vindo a assumir um lugar central nas preocupações dos investigadores, suscitando diversas investigações, tanto de carácter teórico, como empírico, principalmente, desde há cerca de duas décadas, visando compreender melhor a "intensidade e a estabilidade do vínculo dos recursos humanos à organização" in (Almeida, Faísca & Jesus, 2007, p. 193).

A literatura apresenta as duas principais linhas de pensamento que estudam o compromisso organizacional, são elas: a linha do compromisso atitudinal e a do compromisso comportamental. A atitudinal, vê o compromisso como uma atitude que reflete a natureza e a qualidade da ligação entre o colaborador e a organização, e comporta um indivíduo altamente comprometido que possui: uma crença forte, aceitação dos objetivos e valores da organização; uma vontade de fazer um esforço considerável em prol da organização; e um forte desejo de se manter membro da organização. A aproximação comportamental, preocupa-se essencialmente com o processo em que os indivíduos desenvolvem um vínculo, não em relação à organização, mas em relação às suas próprias ações (Mowday, et al., 1982).

Grande parte da investigação sobre o CO assenta no modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991, 1997), onde os investigadores se têm debruçado sobre a observação individual e combinada (i.e., através dos perfis de compromisso) de como se manifestam as três dimensões do CO nos trabalhadores.

5.2.1. Modelo Tridimensional de Meyer & Allen

Os estudos de Meyer e Allen foram preeminentes na pesquisa sobre o CO, particularmente na investigação da dimensionalidade do construto. Os autores referem-se ao compromisso como um estado psicológico que caracteriza a relação do trabalhador com a organização e que tem implicações para a decisão de continuar ou não membro da organização (Meyer & Allen, 1991).

Decorrentes das suas pesquisas prévias em 1980 que apontavam para um modelo bidimensional, cerca de uma década mais tarde os autores ampliam a sua multidimensionalidade propondo o modelo tridimensional, visando a análise das dimensões: afetiva; instrumental (continuação); e normativa (última dimensão a ser adicionada) (Meyer & Allen, 1991).

A dimensão afetiva sugere que a permanência do individuo na organização é consequência de uma relação emocional, ou seja, de um vínculo afetivo. O compromisso afetivo está positivamente correlacionado com o desejo de sugerir melhorias e de aceitar as coisas como estão e negativamente correlacionado com a tendência de posicionamento passivo ou de ignorar situações satisfatórias. Colaboradores com forte compromisso afetivo permanecem na organização porque querem (Meyer & Allen,1991, 1997; Meyer, Allen & Smith, 1993).

Por sua vez a dimensão instrumental também designada por continuação, indica que o individuo reconhece que o seu vínculo para com a organização é desenvolvido com base nas necessidades e interesses do mesmo, ou seja, quando este perceciona que acumulou determinados investimentos e que os perderá se deixar a organização (e.g. estatuto, complementos). O compromisso de continuação, não se relaciona com o desejo de propor melhorias, mas relaciona-se fortemente com a resposta de negligência ou de reação passiva com a situação insatisfatória. Colaboradores com forte compromisso de continuação permanecem na organização porque precisam (Meyer & Allen,1991, 1997; Meyer et al., 1993).

Por último, a dimensão normativa prevê que o individuo permaneça na organização porque considera que é moralmente o mais correto. É o resultado da socialização das experiências que criam no trabalhador uma obrigação de reciprocidade, que dão ênfase ao facto de manter a lealdade para com a organização. (Meyer & Allen,1991, 1997; Meyer et al., 1993). O compromisso normativo tende a relacionar-se com a adoção de comportamentos positivos, contudo os mesmos não se manifestam com a mesma veemência que os comportamentos desenvolvidos no compromisso afetivo. Concludentemente, os referidos comportamentos conduzirão a resultados organizacionais menos evidentes (Rego, Cunha, & Souto, 2007). Colaboradores com forte compromisso normativo permanecem na organização porque sentem que tem essa obrigação (Meyer & Allen,1991, 1997; Meyer et al., 1993).

5.3. **Liderança e Compromisso Organizacional (estudos)**

No seguimento da exposição teórica efetuada, importa realizar uma breve reflexão sobre a relação existente entre os construtos anteriormente abordados.

Ao realizar-se a pesquisa bibliográfica acerca da relação proposta entre liderança, mais concretamente, entre a perceção dos papéis de liderança e o compromisso, constatou-

se a existência de uma grande diversidade de estudos que se suportam essencialmente no modelo da liderança transformacional e transacional (Bass, 1985, cit. in Den Hartog & Koopman, 2001) para analisar a sua ligação com compromisso, e uma parca existência de investigações que explorem outros modelos liderança para realizar esta mesma análise.

Assim, da revisão efetuada é possível atestar que identificar líderes que assumam um conjunto de características pessoais e competências preditoras de uma liderança eficaz e eficiente (Cunha et al., 2006), assim como, o desenvolvimento de elevados padrões de compromisso e que perdurem no tempo entre colaboradores e organização, são condições nem sempre fáceis de alcançar na sua plenitude pelas organizações (Cardoso, et al., 2011; Cunha et al., 2006).

Neste contexto, depreende-se que é fundamental o investimento feito pelas organizações, quando se trata de identificar os seus líderes, de modo a prepará-los adequadamente para que possam ser os catalisadores de sinergias, que influenciam, apoiam e dão sentido ao trabalho dos colaboradores em equipa e que fazem com que estes venham a desenvolver um forte compromisso com a organização (Palus & Drath 1995). A pesquisa destes autores é sustentada por outras investigações que se sucedem, reforçando o facto de se poder inferir que a liderança é um antecedente do compromisso. Segundo Gerstner e Day (1997), que realizaram uma revisão da teoria da troca entre líder e liderado (LMX) através de uma meta-análise, em que procuraram analisar as relações existentes entre a troca líder-liderado e o desempenho, a satisfação, o compromisso, o conflito e clareza do papel do líder, as competências do liderado e o "turnover", concluíram que existe uma relação bastante significativa nas referidas ligações estabelecidas.

As investigações realizadas no âmbito da liderança transformacional, demonstram que a mesma afeta positivamente o compromisso organizacional, como é explicitado no estudo de Avolio, et al., (2004) com um grupo de enfermeiros pertencentes a um hospital público em Singapura. Emery e Barker (2007), num estudo realizado com gerentes de agências bancárias e gerentes de lojas de uma cadeia alimentar, concluem que as dimensões da liderança transformacional como o carisma, o estímulo intelectual e a consideração individualizada assumem uma correlação bastante forte com as dimensões do compromisso organizacional. Os autores Erben e Guneser (2008), referem que são várias as pesquisas que avaliam os comportamentos de liderança e o clima do ponto de vista ético como antecessores do CO. No seu estudo que consistiu em investigar a relação entre os comportamentos da liderança paternalista, o clima ético e o compromisso, os resultados alcançados por Erben e

Guneser (2008) indicam que a liderança paternalista tem um efeito moderado sobre o compromisso afetivo e um forte efeito sobre compromisso instrumental. No contexto militar um estudo conduzido por Kane e Tremble (2000), com 3204 soldados pertencentes a 41 Batalhões do Exército Norte Americano mostra que os comportamentos associados à liderança transformacional aumentam os efeitos dos comportamentos transacionais, a motivação no trabalho e o compromisso afetivo.

O estudo realizado por Santos (2003) na Marinha, possibilita também retirar algumas ilações interessantes no que concerne aos papéis de liderança, tendo como referência os resultados a que o mesmo chegou relativos aos modelos organizacionais que integram o modelo dos valores contrastantes de Quinn & Rohrbaugh (1983). Santos (2003), na sua investigação utilizou uma amostra composta unicamente por Oficiais pertencentes à Marinha, que desempenhavam os cargos de comando, direção e gestão. Os resultados do autor apontam no sentido de uma maior magnitude do quadrante cultural de Regras, pese embora tenha obtido resultados acima do valor médio nos restantes quadrantes. Estes resultados são indicadores que os líderes poderão interpretar diversos papéis de liderança, sobressaindo neste caso concreto o de monitor e coordenador.

Em suma, diferentes abordagens mencionam que as equipas e organizações que obtêm um melhor desempenho são as que desenvolvem um maior grau de compromisso nos seus colaboradores, devendo-se a um conjunto de fatores, sendo os mais pertinentes a justiça organizacional, a liderança transformacional, e ainda a projeção de elevadas expetativas sobre os colaboradores, a articulação de uma visão para a organização e o apoio das chefias (Cunha & Rego, 2009).

5.4. **Aplicações práticas dos papéis de liderança e do CO na Marinha Portuguesa**

Fragoso (2014), desenvolveu uma investigação na Marinha Portuguesa (MP) que procurou: (1) analisar a perceção dos papéis de liderança de acordo Modelo dos Valores Contrastantes (Competing Values Framework – CVF) de Quinn e Rohrbaugh (1983); (2) identificar quais as dimensões do CO segundo o Modelo Tridimensional de Meyer e Allen (1991) que se evidenciam nos militares da MP; (3) observar como se estabelecem as relações entre a perceção dos papéis de liderança e o CO dos militares da MP; (4) perceber se existem diferenças entre a percepção dos papéis de liderança e a categoria e a antiguidade dos militares da MP.

Nesta investigação, que foi conduzida através da aplicação de um inquérito por questionário, participaram militares da MP de diferentes categorias (i.e., oficiais, sargentos e praças) e com antiguidades diferentes (i.e., com tempos de serviço diferentes de permanência na MP).

5.4.1. Papéis de liderança

Relativamente aos papéis de liderança registou-se na investigação de Fragoso (2014) uma perceção positiva dos mesmos. Enformando o que já foi mencionado por Felício et al. (2007), em que os referidos papéis têm que estar constantemente presentes, sendo mobilizados de forma adequada em diferentes níveis pelos líderes e consoante as situações em que lideram.

Verificou-se também com base nos resultados obtidos referentes às oito dimensões dos papéis de liderança, que as perceções dos papéis de liderança não se focalizam num único papel, mas tendem a representar uma combinação de diferentes papéis, podendo destacar-se um ou outro mais dominante, como é exemplo o papel do produtor e do mentor. Estas conclusões encontram-se alinhadas com o que a literatura refere, ou seja, que um líder venha a interpretar um pouco de cada um dos oito papéis e permitir a coexistência de subculturas de natureza profissional, de antiguidade hierárquica, de vínculo organizacional, e de natureza funcional (Felício et al. 2007). Assim, demonstrando o quanto as organizações devem ser adaptáveis e flexíveis, sem contudo, perderem a sua estabilidade e controlo (Quinn & Rohrbaugh, 1983).

5.4.2. Compromisso Organizacional

No que diz respeito às dimensões do compromisso, Fragoso (2014) atestou que a componente afetiva foi a que a que mais se evidenciou positivamente, presumindo-se haver um vínculo emocional mais elevado dos militares com a Marinha, que, conforme retrata a literatura pode traduzir-se num sentimento voluntário de permanecerem na organização, e do desenvolvimento de um esforço notável em prossecução dos seus objetivos (Meyer & Allen,1991, 1997; Meyer, et al., 1993). Segue-se a componente instrumental e por último a normativa, sugerindo uma situação de compromisso moderado. Deste modo, relativamente à componente instrumental pode-se inferir que os colaboradores demonstram uma necessidade moderada em permanecer na organização, por exemplo, porque não percecionam que as suas competências venham a ser consideradas válidas ou reconhecidas

em outros setores distintos do mercado de trabalho, (Meyer, et al., 1998). Quanto à componente normativa, embora assuma um valor mais baixo que a componente afetiva, sugere que o sentimento moderado de obrigação em permanecer na organização como sendo a atitude mais correta e moral dos colaboradores atuarem, possa resultar da internalização das pressões normativas que lhes são impostas.

5.4.3. Papéis de liderança e o compromisso

Quanto às evidências que resultaram da pesquisa da relação entre os papéis de liderança e as dimensões do compromisso, Fragoso (2014) observou que todos papéis de liderança percecionados têm uma associação positiva significativa com a dimensão afetiva. Este resultado sugere que quanto maior é a perceção da existência dos papéis de liderança, maior é o grau de compromisso dos colaboradores ao nível afetivo com a organização, ou seja, mais forte é o vínculo emocional entre os colaboradores e a organização (e.g. perceção e recetividade da visão, missão e valores da organização), preconizando assim a ligação afetiva à mesma (Meyer & Allen,1991, 1997; Meyer, et al., 1993). Evidencia-se assim, o papel de coordenador como o papel mais influente nesta relação e o papel de inovador como o menos influente.

O papel de coordenador insere-se no quadrante das regras, que segundo a pesquisa de Santos (2003) com Oficiais, contexto da Marinha Portuguesa, evidenciou maior relevância por se tratar de uma organização militar em que o perfil de cultura organizacional tem características muito particulares e específicas. Neste seguimento e atentos à amostra utilizada no presente estudo, que incorpora para além dos Oficiais, os Sargentos e as Praças, é possível depreender que a perceção destes militares em relação às suas próprias chefias, que se enquadram num perfil de liderança conservadora e cautelosa, que procuram manter a estrutura; coordenar; resolver os problemas e garantir que as regras e as normas sejam cumpridas (O'Neill & Quinn, 1993; Quinn 1988), seja um indicador positivo de que as características percecionadas relativas ao papel de coordenador são as que mais influência tem no fortalecimento do vínculo afetivo.

No que concerne ao papel do inovador que procura ser criativo e visionário, encoraja e facilita a mudança, e o processo de tomada de decisão assenta na flexibilidade (O'Neill & Quinn, 1993; Quinn 1988), é percetível que este papel venha contrastar com o de coordenador como sendo o menos influente, ainda que apresente uma correlação positiva com o compromisso afetivo. Refletindo-se as razões anteriormente mencionadas, ou seja,

pela população em estudo ser militar, enquadrar-se numa estrutura pouco flexível, e este papel já estar mais afastado do padrão de cultura organizacional da Marinha Portuguesa, permite sugerir que as perceções dos militares em relação às chefias com um perfil de inovador demonstrem em menor grau no seu vínculo afetivo para com a organização.

Respeitante à dimensão normativa, a perceção dos papéis de liderança revela de igual modo uma correlação positiva significativa com a mesma, inferindo que os colaboradores ao percecionarem a presença dos papéis de liderança, ficam mais comprometidos ao nível normativo com a organização, ou seja, os colaboradores sentem que têm uma responsabilidade moral para com a organização. Esse sentimento leva-os a realizarem de forma competente o seu trabalho, mas sem entusiasmo e empenhamento, permanecendo na organização enquanto o sentimento de obrigação moral for suficientemente forte (Meyer & Allen,1991, 1997; Meyer, et al., 1993). Nesta associação o papel que mais se destacou foi o papel de inovador e os que menos se destacaram foram o de diretor, monitor e mentor.

Assim, os militares parecem dar mais importância a um estilo de liderança que persegue a constante adaptação, e que assume o poder e a influência como a capacidade para adquirir, controlar e alocar recursos ou recompensas (O'Neill & Quinn, 1993; Quinn 1988). Estes argumentos permitem fundamentar o facto de os inquiridos ao demostrarem uma perceção mais acentuada relativa ao papel de inovador seja representativo de um maior compromisso normativo. No que se refere aos papéis que menos se destacaram, ainda que apresentem uma correlação positiva com o compromisso normativo, como foi o caso do, diretor (estabelecimento de objetivos), monitor (verificação do desempenho) e mentor (procura o consenso), permite depreender-se que por estes tipos de líderes não terem uma influência tão direta com a questão das recompensas ou investimentos por parte da organização, possa ser a razão de lhes ter sido atribuída menor importância, induzindo contudo a um comportamento perante o trabalho essencialmente guiado pelo sentimento do dever, obrigação e lealdade para com a organização (Meyer & Allen,1991, 1997; O'Neill & Quinn, 1993; Quinn 1988).

Na correlação dos papéis de liderança com a componente instrumental, por não se registarem correlações significativas não se confirma esta relação. Esta análise possibilita depreender que os líderes neste contexto poderão não ser vistos como fatores angariadores de recursos (O'Neill & Quinn, 1993; Quinn 1988).

5.4.4. Papéis de liderança e os militares de diferentes categorias

Ao analisar-se se existiam diferenças entre a perceção dos papéis de liderança e os militares de diferentes categorias, Fragoso (2014) verificou existir uma perceção diferente de todos os papéis de liderança pelos militares de diferentes categorias (i.e., oficiais, sargentos e praças).

Evidenciando-se o papel de coordenador, produtor e facilitador. Estes resultados reforçam de novo a relação positiva com a pluralidade de papéis que o líder pode e deve assumir, e a não estanquidade dos quadrantes onde se inserem os referidos papéis. Neste caso concreto estão representados três quadrantes através dos modelos: do objetivo racional (centra-se em elementos como a determinação de objetivos), do processo interno (foca-se em fatores como a gestão da informação) e das relações humanas, (foca-se na tomada de decisão participativa (Felício et al., 2007; O'Neill & Quinn, 1993).

Na categoria de oficiais, o papel de mentor evidenciou-se como o mais forte e o inovador o menos forte, depreendendo-se que a perceção dos oficiais recai mais sobre as chefias, oficiais de posto superior, que denotam uma maior compreensão e desenvolvimento dos seus colaboradores (mentor), em detrimento das chefias que dão mais importância à gestão da mudança (inovador) (O'Neill & Quinn, 1993; Quinn, 1988). Esta argumentação pode estar associada aos cargos e funções desempenhados pelos oficiais, que se prendem essencialmente com cargos de chefia/comando e funções ao nível do planeamento, coordenação e execução, pelo que, sugere-se que nesta fase os oficiais confiram maior importância às chefias que canalizam o seu poder e capacidade de influência para a relação interpessoal e valorização dos colaboradores (mentor) (Quinn, 1988). Pode-se ainda observar que os oficiais ao terem também um papel de reprodutores da cultura organizacional estejam menos atentos a estilos de liderança que induzem muita mudança (inovador) (Quinn, 1988).

Na categoria de sargentos, o perfil produtor é o que patenteia um índice de maior perceção e o broker menor, inferindo-se que no que concerne à perceção dos sargentos relativamente às suas chefias, que podem ser sargentos de posto superior ou oficiais, os mesmos atribuem mais interesse pelas chefias orientadas para a tarefa/função e que procuram motivar e envolver os seus colaboradores na prossecução dos objetivos definidos (produtor), do que relativamente a chefias que tentam assumir um papel politicamente astuto e manter uma rede de apoios externos (broker) (O'Neill & Quinn, 1993; Quinn, 1988). Esta

análise permite também fazer a analogia com os cargos, funções e responsabilidades atribuídos aos sargentos. Tendo os mesmos no exercício das suas funções um papel muito preponderante como técnicos e supervisores diretos na fase de execução dos objetivos, pelo que, face às suas funções que se desenvolvem na área operacional ou funcional da organização, sugere-se que se revejam numa liderança mais diretiva e orientada para a missão (produtor), do que propriamente numa liderança mais orientada para a aquisição de recursos (broker), até porque, reconhecem que as suas chefias podem não ser detentoras de um determinado grau de poder e influência que lhes permita uma grande capacidade para adquirir, controlar e alocar recursos ou recompensas (Quinn, 1988).

Na categoria de praças, o papel que mais se evidencia recai também sobre o papel de produtor e a evidenciar-se menos o papel do facilitador e do inovador. Refletindo-se que a perceção das praças em relação às suas chefias diretas, que são os sargentos ou ainda as praças com o posto de Cabo, têm na mesma uma maior tendência para percecionar uma liderança alinhada com o cumprimento da missão (produtor), do que para a perceção de uma liderança que se baseia mais na procura de consensos e na negociação de compromissos (facilitador), ou numa liderança criativa, visionária e encorajadora da mudança (inovador) (O'Neill & Quinn, 1993; Quinn, 1988), dado o caráter operacional e de âmbito restrito das suas missões.

5.4.5. Papéis de liderança e os militares de diferentes antiguidades

Ao testar se a perceção dos papéis de liderança é diferente entre militares de diferentes antiguidades, Fragoso (2014) observou que existem diferenças entre as variáveis mencionadas. Sobressaindo de igual modo o papel de coordenador e produtor. O papel de facilitador deu lugar ao papel de mentor que pertence também ao modelo das relações humanas (O'Neill & Quinn, 1993).

De acordo com as diferentes antiguidades categorizadas por intervalos para efeitos da investigação de Fragoso (2014), refletiu-se o seguinte:

- **abaixo dos 5 anos:** o papel de mentor é o que se revela mais evidente e o inovador menos evidente. Denotando-se uma maior apetência por parte dos militares com a referida antiguidade para percecionar uma liderança que é compreensiva, solidária e que procura o compromisso dos seus colaboradores (mentor). Contrastando com uma liderança que assenta mais na criatividade, inovação e mudança (inovador) (O'Neill & Quinn, 1993; Quinn, 1988). Atendendo que se

trata de militares que estão há relativamente pouco tempo na organização e que concluíram recentemente a sua formação, por via do processo de socialização/desenvolvimento de carreira, pode-se inferir que os mesmos se encontram numa fase de adaptação, onde decorre ainda o processo de aprendizagem das competências necessárias para o exercício das suas funções e o desenvolvimento das relações interpessoais (Ornstein, et al., 1989). Neste seguimento sugere-se que os militares, com menos tempo de serviço, valorizam preferencialmente um estilo de liderança mais orientado para o apoio e que se preocupa com as necessidades individuais (mentor) (Quinn, 1988);

- **6 anos a 10 anos:** é o produtor que exibe maior destaque e o facilitador menor. Depreendendo-se que a perceção dos militares que se encontram neste intervalo de antiguidade apontam mais para um estilo de liderança focado na tarefa, nos resultados e na motivação dos outros (produtor), do que num estilo de liderança mais direcionado para as pessoas e processos (facilitador) (O'Neill & Quinn, 1993; Quinn, 1988). Esta observação pode assumir duas perspetivas, a primeira pelo facto dos militares com a referida antiguidade encontrarem-se num período de estabilização, com especial atenção na progressão e crescimento da sua carreira, como por exemplo, virem a frequentar cursos/formação de especialização, ou concorrer a uma categoria superior (Ornstein et. al., 1989). A segunda por ser uma fase em que por norma as funções desempenhadas estão muito relacionadas com o ambiente operacional/funcional, existindo um grande número de missões/tarefas associadas às mesmas. Deste modo, é mais natural que os militares no referido intervalo de antiguidade se revejam mais numa liderança por objetivos e num líder que através do seu poder legítimo de posição possa contribuir para a sua evolução de carreira (Ornstein et. al., 1989; Quinn, 1988);
- **11 aos 20 anos e dos 21 aos 30 anos:** o mentor é o papel que mais se salienta em ambos os intervalos, assim como, o inovador é o que se salienta menos nos mesmos intervalos de antiguidade. Os referidos intervalos podem-se considerar no período onde decorre a fase de manutenção das carreiras dos inquiridos, onde é expetável que mantenham de igual forma o vínculo emocional com a organização, os sentimentos de aceitação mútua, motivação e satisfação com o trabalho (Ornstein et. al., 1989). Assim, sugere-se que face à caraterização comportamental exposta, o grupo de militares que integra os intervalos acima

mencionados tenham uma maior apetência para percecionar um estilo de liderança com grande necessidade de afiliação e em que os valores de eficácia recaem nos recursos humanos, através do desenvolvimento de carreiras e de competências (mentor), em vez de um estilo inovador que não se enquadra no perfil em cima mencionado (Ornstein et. al., 1989; Quinn, 1988);

- **superior aos 31 anos:** o papel mais preponderante reflete-se no produtor e o menos preponderante vai-se refletir no monitor. Este intervalo de antiguidade representa a fase final de carreira dos sujeitos, levando-os por norma a afastar-se dos objetivos estabelecidos, diminuir os índices de motivação e desempenho (Ornstein et. al., 1989). No entanto, os resultados obtidos acabam por contrariar esta tendência ao nível da carreira, uma vez que apontam para uma perceção mais evidente de um estilo de liderança focado nas tarefas/funções e nos objetivos (produtor) do que propriamente para um estilo de liderança focado no âmbito da informação e da documentação (monitor), (O'Neill & Quinn, 1993; Quinn, 1988).

Em suma, esta análise dos intervalos de antiguidade em relação à perceção dos diversos papéis de liderança permite ainda sugerir que, a evolução dos mesmos parecem acompanhar o ciclo de carreira do militar, iniciando-se por um estilo de liderança que se preocupa com as necessidades individuais, seguindo-se de uma liderança orientada para as tarefas e para os resultados, subsequentemente assume um papel que promove o desenvolvimento e a motivação e por fim retorna ao apoio e ao enfoque nos objetivos (Ornstein et al., 1989).

5.5. **Conclusões**

A análise teórica e empírica refletida sobre os papéis de liderança e o compromisso parece suportar um conjunto de indicadores, com potenciais implicações práticas para as organizações, das quais se inclui a MP, tais como: (1) os líderes podem interpretar diferentes tipos de papéis e desenvolverem modelos de liderança distintos, e ao serem percecionados como tal poderão conseguir que mais facilmente que os seus militares/colaboradores desenvolvam um maior compromisso com a organização; (2) os papéis de liderança relacionam-se de forma diferente com o compromisso organizacional, sugerindo que quanto maior for a intensidade da perceção dos papéis de liderança maior será o grau de compromisso organizacional dos militares/colaboradores; (3) a perceção dos papéis de liderança ao ter mais impacto na dimensão afetiva do compromisso, é bastante relevante,

atendendo ao impacto desta dimensão em diversos aspetos do desempenho organizacional (já anteriormente revistos) e da gestão das pessoas.

Portanto a adoção de diferentes papéis de liderança, em particular o papel de produtor e de coordenador terão, certamente repercussões muito positivas ao nível do compromisso, que, por sua vez, se irão refletir no cumprimento dos objetivos organizacionais e no desenvolvimento de um espirito de grupo e cooperação entre os membros da organização (Cardoso et al., 2011; Cesário, et. al., 2012; Felício et al. 2007; Quinn & Rohrbaugh, 1983). Por outro lado, a multidimensionalidade do compromisso organizacional (i.e., afetivo, normativo e instrumental) é o que melhor explica a compreensão do comportamento individual em determinado contexto organizacional (Meyer & Allen,1991). Assim, é fundamental continuar a observar-se o compromisso dos militares/colaboradores ao nível das três dimensões (Meyer & Allen,1991, 1997; Meyer et al., 1993). Valores mais elevados de compromisso organizacional, especialmente ao nível do compromisso afetivo e normativo, pressupõem a existência de um grau considerável de intensidade e estabilidade do vínculo desenvolvido pelos militares à Marinha.

Por último, o facto de se ter percebido na investigação de Fragoso (2014) que existem diferenças na perceção dos papéis de liderança por militares de diferentes categorias e antiguidades, vem reforçar, por um lado, a ideia que os militares/colaboradores poderão estar associados em simultâneo a diferentes estilos de liderança, como por exemplo, um estilo orientado para a tarefa, focado no trabalho (produtor - quadrante objetivos), um estilo conservador e cauteloso (coordenador - quadrante regras) e um estilo de suporte que facilita a interação e mostra consideração (facilitador/mentor - quadrante apoio) (O'Neill & Quinn, 1993). Por outro lado, vem enfatizar o conceito de liderança proposto pelo modelo dos valores contrastantes, que aponta para a necessidade de aperfeiçoamento e aplicação em simultâneo de todos os papéis de liderança, fazendo com que o líder que interpreta todos os papéis obtenha melhores resultados do que aqueles que só representam um dos papéis propostos. (O'Neill & Quinn, 1993; Quinn & Rohrbaugh, 1983).

6. Capítulo 6 – A Liderança de Equipas **(CMG RES Pacheco dos Santos)**

JOAQUIM PACHECO DOS SANTOS
Capitão-de-mar-e-guerra Reserva
Professor Convidado no ISCTE/INDEG
Comportamento Organizacional

" Inspirar e motivar é a chave para liderar uma equipe de sucesso " Simon Sinek

A generalidade das teorias de liderança tem procurado responder à forma como os líderes influenciam a perceção dos seus subordinados ou seguidores relativamente a variáveis como, a sua satisfação com o líder ou a perceção da sua eficácia. Nestes estudos raramente se usaram grupos ou equipas como unidade de análise, tal como não têm sido utilizados o desempenho ou eficácia de equipa como variáveis critério. Este aspeto é tão surpreendente, quanto pertinente, quando constatamos que as equipas constituem hoje a unidade estrutural emergente e mais saliente na maioria das organizações que lhes confere maior flexibilidade e capacidade de se adaptarem rapidamente à envolvente, logrando maior capacidade de inovação e de adaptação que são características distintivas das organizações bem-sucedidas.[1] Contudo, as teorias gerais de liderança[2] parecem não oferecer os elementos que ajudem a compreender o modo como os líderes influenciam o desempenho das equipas, levando vários especialistas a sublinhar a necessidade de se desenvolverem modelos específicos de liderança de equipas.[3] Procurando dar seguimento a este apelo abordaremos três tópicos emergentes que gozam da maior pertinência e elevado interesse como áreas promissoras para o futuro da investigação: a liderança partilhada, a liderança e cognição de equipa e por fim a liderança funcional.

6.1. **Liderança Partilhada**

A liderança partilhada pode definir-se como "*um processo de influência interativo e dinâmico entre os indivíduos de um grupo, cujo objetivo é liderarem-se mutuamente com vista ao alcance dos objetivos de grupo ou organizacionais. Este processo de influência*

1 DeShon, Kozlowski, Schmidt, Milner, & Wiechmann (2004); Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt (2005); Randall, Resick, & DeChurch (2011); Salas, Sims & Burke (2005).
2 Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt (2005).
3 Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas, & Halpin (2006); Hackman & Walton (1986); Zaccaro, Rittman, & Marks (2001).

envolve muitas vezes influências laterais, entre pares, bem como influência da base para o topo e do topo para a base".[4] Apesar da proliferação de estudos ocorrida nos últimos anos, não estamos ainda na presença de consenso e unificação em torno do conceito e do enquadramento teórico que explique as condições de emergência e quais as consequências da liderança partilhada. Mas o caminho já percorrido permite identificar três comunalidades em torno do constructo da liderança partilhada: é um tipo de influência lateral entre os membros das equipas, é um fenómeno de equipa emergente e é um processo disperso pelos membros das equipas.[5]

Contrariamente aos tradicionais processos de liderança que estão centrados num líder formal com uma influência predominante vertical, na liderança partilhada o processo de influência é lateral porque ocorre entre os membros da equipa visando alcançar objetivos grupais. Este processo resulta de inúmeras interações qualificadas dos membros das equipas, que consoante as situações produzem uma influência decisiva nos outros membros, onde a complementaridade dos contributos o torna num fenómeno emergente de impacto grupal e não individual. A liderança partilhada é também um processo de influência, ou de múltiplas influências disperso pelos membros das equipas, cuja dispersão pode assentar nas competências relevantes num dado momento para a realização da tarefa, nas características dos membros, na dispersão física (i.e., deslocalização dos membros) o que pode sugerir a divisão de papéis de liderança. Um aspeto que separa conceptualmente a liderança partilhada da liderança distribuída, é que nesta última há uma clara alocação de diferentes papéis de liderança habitualmente dirigida por um líder formal, enquanto que na primeira essa dispersão emerge informalmente.

Duas recentes revisões da literatura oferecem um panorama completo relativo aos resultados da investigação no âmbito da liderança partilhada.[6] Entre os antecedentes da emergência da liderança partilhada encontram-se lideranças formais como a liderança servidora, a liderança transformacional, a liderança de empoderamento, relações LMX de elevada qualidade, bem como líderes formais de elevada humildade. No que concerne às características das equipas potenciadoras da emergência da liderança partilhada encontramos, o clima de equipa caraterizado por elevada partilha do propósito grupal e de elevado apoio social, a coesão da equipa, mormente a coesão associada à tarefa. O

[4] Pearce & Conger (2003).
[5] Zhu, Liao, Yam, & Johson (2018).
[6] Ulhøi & Müller (2014); Zhu; Liao, Yam, & Johson (2018).

coletivismo, a integridade, a elevada confiança e relações de elevada cordialidade entre os membros das equipas são também características que frequentemente se encontram associadas à emergência da liderança partilhada. Entre os consequentes da liderança partilhada mais proximos encontramos o reforço da eficácia coletiva e da potência da equipa, maior coletivismo, o aumento da confiança mútua, melhor utilização partilhada de informação, modelos mentais de equipa mais similares e de melhor adequação o que de forma genérica evidencia melhores processos de grupo, que se encontram relacionados com resultados mais distais, tais como, melhor produtividade, maior satisfação com a tarefa e com os colegas, aumento de comportamentos extra-papel, maior criatividade e inovação e maior nível de aprendizagem da equipa.[7]

O promissor filão da liderança partilhada clama claramente por maior desenvolvimento da investigação que traga luz sobre o modo da sua operacionalização e em particular de como esta liderança se pode articular com as lideranças formais, que são incontornáveis em contexto organizacional. Existem também algumas fronteiras à utilidade e praticabilidade desta liderança, tais como, a propensão dos membros para o trabalho de equipa, a identidade e complexidade das tarefas a desempenhar que em geral favorecem a liderança partilhada, bem como a forma como se encontram distribuídas as competências e conhecimentos pelos membros das equipas que sugerem que a *memória transactiva* é um importante fator para a liderança partilhada.

A liderança partilhada consome mais tempo, é propícia a maior desresponsabilização e potencia o pensamento de grupo com todos os riscos que lhe podem estar associados, para além de poder suscitar conflitos intra-grupais quando os membros competem pela liderança. Estes aspetos sugerem a necessidade de maior atenção à liderança partilhada que carece de circunstâncias adequadas à sua implementação, às quais não será alheia a sua maior eficácia em tarefas de criatividade de desenvolvimento e de inovação em contraste com menor eficácia em tarefas decisórias e em contextos de elevada formalização da liderança organizacional.

6.2. **A liderança e cognição de equipa**

Recentemente vários investigadores têm vindo a salientar o papel dos líderes na cognição da equipa.[8] Em termos genéricos a cognição da equipa refere-se aos processos

[7] Ulhøi & Müller (2014); Zhu; Liao, Yam, & Johson (2018).

[8] Dionne, Sayama, & Bush (2010); Randall, Resick, & DeChurch (2011); van Ginkel & van Knippenberg (2012).

pelos quais os indivíduos partilham, processam, elaboram e armazenam a informação relativa às suas atividades.[9] Destes processos cognitivos, o processamento coletivo de informação, assume grande relevância na clarificação dos atributos da tarefa, isto é, na clara definição da natureza da tarefa que a equipa tem de realizar e porque razão essa tarefa é importante num contexto mais vasto da organização, passando pela clarificação do modo da realização da tarefa, isto é, qual a melhor estratégia para a sua concretização e pela clarificação de papéis dos membros. Outro processo cognitivo de equipa muito importante é a metacognição coletiva que se exprime numa reflexão crítica e tomada de consciência partilhadas relativamente ao modo como trabalho de equipa foi idealizado, de como foram pensadas e organizadas as estratégias para a sua efetivação, de como de facto esse trabalho foi concretizado e quais os resultados obtidos.

Como resultados destes processos cognitivos de equipa emergem diferentes estruturas de conhecimento partilhado, das quais se salientam o conhecimento situacional de equipa, a memória transactiva e em particular os modelos mentais partilhados ou modelos mentais de equipa que nos últimos 15 anos têm sido objeto de profícua investigação.[10] Os modelos mentais partilhados (MMP) são definidos como "*estruturas de conhecimentos detidas pelos membros das equipas que lhes proporcionam a formação de adequadas expectativas e explicações relativamente à tarefa que a equipa tem de realizar e que por sua vez ajudam os membros a coordenar as suas ações e a adaptarem o seu comportamento aos requisitos da tarefa e aos outros membros*".[11]

Os Modelos Mentais Partilhados mais tarde substituídos pela designação de Modelos Mentais de Equipas (MME) agregam fundamentalmente duas categorias de conhecimento e informação partilhada: (1) os "MME de tarefa" que incluem informação relativa aos procedimentos a executar na tarefa, prováveis contingências e cenários, estratégia de resolução da tarefa e constrangimentos contextuais que são aplicáveis aos planos, à coordenação e operação da equipa, e (2) os "MME de interação" que incluem informação relativa aos conhecimentos, competências, capacidades, preferências e tendências dos membros da equipa e ainda informação relativa ao modo de interação entre os membros, onde se incluem os papéis e responsabilidades, fontes de informação, canais de comunicação e as interdependências de papéis entre os membros.

[9] Salas & Fiore (2004).

[10] Mohammed, Ferzandi, & Hamilton (2010); Rico, Sánchez-Manzanares, Gil, & Gibson (2008); Salas, Cooke, & Rosen (2008).

[11] Cannon-Bowers, Salas & Converse (1993, p. 228).

Os modelos mentais de equipa "*proporcionam aos membros das equipas um enquadramento comum para a descrição e explicação da tarefa gerando expectativas relativas ao seu desempenho, que lhes permitem por sua vez coordenar implicitamente as suas ações e adaptar os comportamentos às exigências da tarefa e dos restantes membros*"[12] e que funcionam "*como instrumento que confere sentido à ação da equipa contribuindo para melhor elaboração estratégica porque os membros têm um quadro de referência comum que lhes permite entender melhor o seu papel na sua equipa*".[13] A abundante investigação entretanto realizada mostra que os MME se encontram positiva e consistentemente relacionados com os processos de interação e com a eficácia das equipas[14] e vários investigadores têm sugerido que os líderes têm condições favoráveis para fomentar e desenvolver estes modelos de conhecimento partilhado entre os membros das equipas,[15] mas só recentemente é que alguns estudos têm abordado especificamente esta perspetiva.[16]

Ao invés de se focar nas características ou estilos do líder, esta nova perspetiva, recoloca a liderança no seio das equipas porque assenta no estímulo dos processos de interação, particularmente nos de natureza cognitiva, que impulsionam o envolvimento dos membros das equipas na compreensão dos problemas e na definição de estratégias e no modo de interação para os solucionar. Os modelos mentais de equipa que resultam destas linhas de ação discutidas e de experiências partilhadas logram a obtenção de maior legitimação o que acentua o comprometimento dos membros das equipas com os objetivos das mesmas e com o papel dos outros membros, ao mesmo tempo que favorecem o desenvolvimento das atividades de forma mais coordenada e preparam os membros para reagir a imprevistos adaptando-se porque compreendem o que têm de fazer, sabem qual é a sua finalidade e conhecem o potencial e as ideias dos outros membros. Esta nova perspetiva de liderança encerra um elevado potencial que reclama por mais investigação que permita conhecer melhor o processo através do qual os líderes fomentam o desenvolvimento dos MME, e o respetivo impacto destes nos processos e na eficácia das equipas, para além de poderem servir de suporte ao estabelecimento de programas de formação e treino de líderes de equipas.

[12] Cannon-Bowers, Salas & Converse (1993).
13 Randall, Resick, & DeChurch (2011).
14 DeChurch & Mesmer-Magnus (2010); Mesmer-Magnus & DeChurch (2009); Wildman, Thayer, Pavlas, Salas, Stewart, & Howse (2012).
15 Kozlowski, Watola, Jensen, Kim, & Botero (2009); Mohammed, Ferzandi, & Hamilton (2010); Zaccaro, Rittman, & Marks (2001).
16 Dionne, Sayama, & Bush (2010); Randall, Resick, & DeChurch (2011); van Ginkel & van Knippenberg (2012).

6.3. **Liderança funcional**

Vários investigadores têm sugerido a abordagem da liderança funcional como um enquadramento capaz de ultrapassar as lacunas encontradas no seio da teoria da liderança no que concerne à liderança de equipas.[17] A liderança funcional, é caracterizada como um processo de resolução de problemas que afetam o desempenho das equipas e a sua eficácia. Neste enquadramento o líder é responsável por: (1) diagnosticar os problemas que possam constituir entrave ao alcance dos objetivos da equipa, (2) gerar e planear as soluções adequadas e (3) implementar essas soluções num contexto social complexo através de um conjunto sequencial de três funções genéricas; (1) a busca e estruturação da informação, (2) a utilização da informação na resolução dos problemas, (3) a gestão dos recursos humanos e dos recursos materiais.[18]

Não sendo uma abordagem inteiramente nova, a teoria da liderança funcional conheceu recentemente alguns importantes desenvolvimentos, no âmbito dos modelos de liderança de equipas. Estes novos modelos preconizam que o líder focalize a sua intervenção no desempenho das equipas, materializando-se esta intervenção na promoção e facilitação dos processos de interação de equipa (i.e., processos cognitivos, afetivos e comportamentais)[19.]

Sendo a tarefa o eixo central do desempenho das equipas, estas intervenções dos líderes, encontram-se condicionadas pelas fases do ciclo da tarefa e pelos processos de equipa que são mais relevantes em cada uma dessas fases.[20] Assim, os líderes em períodos de pré-ação devem estimular os processos de equipa de natureza cognitiva que sustentam a criação de estruturas de conhecimento partilhado entre os membros (e.g., modelos mentais partilhados) que assegurem uma direção clara à equipa, a utilização de estratégias adequadas e uma estruturação de papéis que permitam otimizar os contributos individuais. Durante os períodos de ação, isto é, durante a execução das tarefas, os líderes devem apoiar os processos de interação de natureza comportamental, onde assume lugar central o processo de coordenação para calibração e ajuste do desempenho quando tal se torna necessário, para

17 McGrath (1962); Day, Gronn, & Salas (2006); DeChurch & Marks (2006); Kaiser, Hogan, & Craig (2008); Morgeson, DeRue, & Karam. (2010).

18 Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas, & Halpin (2006); Fleishman, Mumford, Levin, Korotkin, & Hein (1991); Hackman & Walton (1986); Mumford & Connelly (1991); Zaccaro, Rittman, & Marks (2001).

19 Burke, Stagl, Salas, Pierce, & Kendal (2006); Kozlowski, Watola, Jensen, Kim, & Botero (2009); Rosen, Bedwell, Wildman, Fritzsche, Salas, & Burke (2011); Santos, Caetano, & Tavares (2015).

20 Kozlowski, Watola, Jensen, Kim, & Botero (2009); Marks, Mathieu, & Zaccaro (2001).

além da gestão dos processos de natureza afetiva tais como a gestão do conflito e a motivação.[21]

Nos períodos de pós-ação os líderes devem voltar a incentivar os processos de interação de natureza cognitiva (e.g., a metacognição coletiva) encorajando a análise do desempenho realizado, fornecendo feedback e suscitando novas abordagens ao modo de realização da tarefa que permitam corrigir erros e disfunções e melhorar a qualidade do desempenho futuro, criando assim, condições para se consolidarem efetivas oportunidades de aprendizagem nas equipas.

Recentemente foi desenvolvido e testado um modelo de liderança de equipas, que congrega os pressupostos básicos da liderança funcional, ou seja, a resolução de problemas emergentes no âmbito da realização da tarefa de uma equipa cujo ciclo é pautado por períodos de pré-ação, ação e de pós-ação nos quais, os líderes intervêm de forma especifica como promotores e facilitadores dos processos de interação mais relevantes para a eficácia das equipas.[22] Este modelo de liderança de equipas, assenta em quatro competências de liderança; (1) a competência para clarificar a situação (2) a competência para clarificar a estratégia, (3) a competência para a coordenação e (4) a competência para facilitar a aprendizagem que se ajustam às fases sequenciais de um ciclo de tarefa. Neste ciclo de tarefa com três etapas, na primeira, a fase de pré-ação, decorre a avaliação situacional e a estruturação estratégica. Na segunda fase do ciclo de tarefa, a fase de ação, ocorre o efetivo envolvimento na ação, isto é, a realização da tarefa. Na terceira fase deste ciclo, a fase de pós-ação, deve ocorrer uma reflexão sobre o desempenho realizado.[23]

Durante a avaliação situacional assume preponderância a competência para clarificar a situação, que se expressa nas ações do líder que visam a facilitação dos processos de equipa designadamente, nos processos de análise da missão e de clarificação de objetivos e traduz a capacidade dos líderes suscitarem nos membros das equipas uma análise dos dados dos problemas que uma nova tarefa encerra, bem como, o contexto que envolve a sua realização procurando criar um entendimento partilhado do problema. De forma estruturada, o líder suscita uma avaliação situacional através de uma reunião de pré-ação onde promove: (1) a clarificação e definição da tarefa da equipa (i.e., o que é necessário fazer); (2) a explicação da sua finalidade e o propósito da tarefa, (i.e., o porque é necessário fazer, e para quê) (3) a

21 Marks, Mathieu, & Zaccaro (2001); Zaccaro, Rittman, & Marks (2001); LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu, & Saul (2008).

22 Santos, Caetano, & Tavares (2015).

23 Santos, Caetano, & Jesuíno (2008).

caracterização dos recursos disponíveis e os constrangimentos ou limitações para a sua realização (i.e., quais as fronteiras e limites de ação) e (4) a discussão desta informação e seu enriquecimento com os contributos dos membros das equipas conduzindo a um entendimento partilhado do problema da equipa, isto é, um modelo mental partilhado da situação ou problema. Este modelo partilhado permitirá subsequentemente que todos possam contribuir para a definição da melhor estratégia a adotar para a realização da tarefa, porque todos conhecem os dados de partida.

A competência para clarificar a estratégia manifesta-se através das ações do líder que estimulam os processos de equipa de formulação estratégica e planeamento, através dos quais os membros das equipas "têm de decidir como resolver o seu problema de realizar a sua tarefa, discutir expectativas, definir prioridades nas atividades, atribuir papéis e partilhar o plano entre todos os membros".[24] De forma estruturada na segunda fase da reunião de pré-ação, o líder promove uma estruturação estratégica: (1) sugerindo uma estratégia, (2) encorajando os membros da equipa a desenvolver esta estratégia ou estratégias alternativas, (3) suscitando a clarificação de papéis e o modo de interação (i.e., quem faz o quê e quando) (4) clarificando o uso dos recursos disponíveis, (5) estimulando a integração de toda a informação anterior num plano elaborado e partilhado com toda a equipa certificando-se que todos os membros partilham um entendimento comum da estratégia escolhida (i.e., um modelo mental partilhado de tarefa) e igualmente um entendimento comum do modo como os membros da equipa se vão articular para o implementar (i.e., um modelo mental partilhado de interação). No modelo de liderança proposto, a avaliação situacional e a estruturação estratégica que ocorrem no período de pré-ação visam justamente desenvolver três modelos mentais partilhados (i.e., modelo de situação, modelo de tarefa e modelo de interação) que serão um suporte essencial para a fase-de-ação onde irão funcionar como mecanismos de coordenação implícita.[25]

É durante a fase-de-ação que a coordenação emerge como o processo central para o desempenho e consequentemente para a eficácia das equipas. A competência para coordenar revela-se na capacidade dos líderes otimizarem e sincronizarem os contributos dos membros estimulando os processos de interação mais relevantes nesta fase, nomeadamente: a monitorização do cumprimento de objetivos, a monitorização do desempenho mútuo e os

[24] Marks, Mathieu, & Zaccaro (2001).
[25] Salas & Fiore (2004).

comportamentos de apoio mútuo.[26] É também importante que os líderes tenham capacidade de ajustar as ações da equipa quando necessário devendo garantir que todos os membros entendem estas adaptações.[27] Os períodos de envolvimento na ação são de elevada intensidade criando condições para o aflorar de conflitos, e os líderes devem garantir que os seus efeitos sejam minimizados, sob pena de comprometerem seriamente os resultados. Assim, de forma estruturada durante a fase-de-ação o líder promove: (1) a coordenação das atividades dos outros membros, (2) a monitorização e a atualização da evolução do desempenho informando a equipa, (3) a cooperação entre membros, assistindo e ajudando os membros em dificuldade e (4) um clima de interação favorável limitando conflitos e estimulando a motivação utilizando reforços positivos e estimuladores de um empenhamento cooperativo.

Nos períodos de pós-ação, os líderes encontram-se numa posição privilegiada para fornecer o feedback necessário à regulação das equipas, criando condições para uma reflexão coletiva, que deve ocorrer no contexto do desempenho, tendo por finalidade detetar e corrigir erros ocorridos, verificar falhas de coordenação e integrar novas informações decorrentes da realização da tarefa, com vista a introduzir melhorias e sistematizar procedimentos para as ações futuras criando assim, condições para se consolidarem efetivas oportunidades de aprendizagem nas equipas.[28]

A competência para facilitar aprendizagem revela-se na capacidade dos líderes promoverem um processo estruturado de reflexão crítica sobre os eventos das fases anteriores, isto é, sobre a avaliação da situação, sobre a estruturação estratégica e sobre o envolvimento na ação devendo de forma estruturada promover: (1) uma reflexão relativa à avaliação inicial da situação e à estratégia empreendida, (2) promover uma reflexão relativa ao envolvimento na ação e (3) sintetizar as lições aprendidas. Entre outras vantagens da abordagem da liderança funcional, salientamos a centralidade da equipa no processo de liderança,[29] isto é, numa relação de liderança que é focada nos processos de equipa. Por outro lado, este modelo funda-se nas componentes cognitivas do processo de liderança[30] afastando-se de modelos que se baseiam em características, ou que prescrevem estilos,

[26] Marks, Mathieu, & Zaccaro (2001); Zaccaro, Rittman, & Marks (2001).

[27] DeChurch & Haas (2008); Kozlowski, Watola, Jensen, Kim, & Botero (2009); Tannenbaum, Smith-Jentsch, & Behson (1998).

28 Burke, Stagl, Salas, Pierce, & Kendal. (2006); Edmondson (1999, 2003); Kozlowski, Gully, Salas, & Cannon-Bowers (1996); Kozlowski, Watola, Jensen, Kim, & Botero (2009); Rosen, Bedwell, Wildman, Fritzsche, Salas, & Burke (2011); Tannenbaum, Smith-Jentsch, & Behson (1998).

29 Hackman (2010); Hackman & Wageman (2009); Kozlowski & Ilgen (2006); Morgeson, DeRue, & Karam (2010); Zaccaro & Klimoski (2002).

30 Zaccaro, Mumford, Connelly, Marks, & Gilbert (2000).

aflorando-se assim a hipótese de que estas funções de liderança possam eventualmente ser exercidas por outros membros das equipas para além do líder formal. Não menos importante, é a possibilidade que o modelo encerra para ser utilizado como ferramenta de treino e de desenvolvimento de líderes[31].

6.4. **A liderança servidora**

Na essência da liderança servidora estão líderes que têm como foco as necessidades dos seus subordinados canalizando os seus esforços para os ajudar a desenvolver e a atingir o seu máximo potencial, de modo a alcançarem maior sucesso na sua carreira e na organização.[32] O verdadeiro propósito da liderança servidora é o desenvolvimento do potencial dos subordinados, não como instrumento dos objetivos do líder, mas como criação de um clima de serviço em que os subordinados se tornem protagonistas da criação de valor para uma comunidade que está para além da organização.[33] Este processo assenta no estabelecimento de fortes relações líder-colaboradores, onde o conhecimento das capacidades, necessidade, desejos, objetivos e potencial dos colaboradores, permite ao líder apoiá-los a atingirem o seu máximo potencial. Os líderes constituem-se como modelos inspiradores de confiança, proporcionando informação, feedback e os recursos necessários que criam nos subordinados, a necessária autoconfiança para o seu desenvolvimento e para se tornarem eles próprios líderes servidores.

Apesar da formulação da teoria da liderança servidora remontar aos anos setenta do século XX[34] os esforços para a sua operacionalização são bem mais recentes. Não existindo ainda uma definição consensual para a liderança servidora, a proliferação de estudos tem produzido igual dispersão no que concerne aos instrumentos para a sua medição tornando mais complexa uma análise comparativa e cumulativa dos resultados encontrados. Numa recente revisão da literatura[35] são propostas seis características que são transversais aos diversos modelos propostos para a medição da liderança servidora: (1) o empoderamento e desenvolvimento dos colaboradores cujo pendor motivacional se traduz na ação dos líderes na criação de autoconfiança e proatividade através de comportamentos que encorajam a tomada de decisão, partilhando informação com os subordinados e apoiando condutas

31 Hackman & Walton (1986); Kozlowski & Ilgen (2006); Zaccaro, Rittman, & Marks (2001).

32 Grenleaf (1977).

33 Liden, Wayne, Zhao, & Henderson (2008).

34 Greenleaf (1977).

35 van Dierendonck (2011).

inovadoras; (2) a humildade dos líderes em admitirem publicamente que o sucesso vem dos subordinados, colocando o interesse destes em primeiro lugar, facilitando e apoiando o seu desempenho, esta dimensão recobre também comportamentos de modéstia do líder aquando do sucesso, considerando que o mesmo é um resultado partilhado; (3) a autenticidade dos líderes em expressarem publicamente pensamentos e emoções e de agirem consistentemente revelando integridade e aderência a um código moral; (4) a aceitação interpessoal, que recobre comportamentos dos líderes que expressam empatia, compreensão e aceitação dos subordinados enquanto indivíduos únicos, permitindo que as pessoas expressem as suas ideias e emoções sem temerem a sua rejeição, criando um clima de aceitação e de liberdade para se poder arriscar e cometer erros sem medo de retaliações; (5) o proporcionar direção, significa que os líderes procuram, não só clarificar o que se espera das pessoas e da organização, bem como, concedem maiores responsabilidades e fomentam uma abordagem criativa de velhos e novos problemas pelos subordinados, o que é revelador de relações líder-membros de elevada qualidade; e (6) a criação de valor para a comunidade como a vontade de assumir a responsabilidade pelo bem comum, que leva os lideres a assumirem papéis de curadores e de modelos de responsabilidade social, lealdade e de espirito de grupo.[36]

Uma recente revisão da literatura[37] sobre a liderança servidora oferece um panorama nítido das características e benefícios deste processo. Deste quadro destacamos como principais antecedentes da liderança servidora, características de personalidade dos líderes, tais como, elevado nível na dimensão agradabilidade e baixo nível em extroversão, bem como elevada autoconfiança e identificação organizacional. No que concerne aos principais consequentes da liderança servidora ao nível dos seguidores, destacam-se, o aumento de comportamentos de cidadania organizacional, mais comportamentos de entreajuda e de colaboração entre os pares, comportamentos de proatividade e aumento da responsabilidade social organizacional auto reportada.

No que concerne aos consequentes de nível altitudinal nos colaboradores sob liderança servidora destacam-se resultados tais como: maior satisfação com o encargo, perceção de maior crescimento no trabalho, menor exaustão emocional, perceção de maior significado do trabalho e de maior bem-estar, perceção de maior equilíbrio entre as exigências do trabalho e o apoio à família, maior identificação e compromisso organizacional. A liderança servidora tem evidenciado uma relação positiva com o

[36] Dirk van Dierendonck (2011).

[37] Ulhøi & Müller (2014); Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck, & Liden (in press).

desempenho individual, de equipa e organizacional, orientação para a inovação, maior partilha de conhecimento entre colaboradores e forte orientação para os clientes. A liderança servidora está também positivamente relacionada com maior confiança dos subordinados no líder e maior integridade do líder, perceção de maior eficácia do líder e de relações líder-seguidor de maior qualidade. A estrutura e cultura organizacional, as características dos subordinados bem como a qualidade da relação líder-seguidor têm sido identificados como os principais moderadores e mediadores da liderança servidora, contudo o puzzle é bem mais complexo, o que apela a uma análise e um estudo mais aprofundados.

O refinamento do enquadramento teórico da liderança servidora, com a afinação da sua definição e aperfeiçoamento dos instrumentos de medida é um caminho a percorrer que pode ajudar a integrar e interpretar os resultados obtidos. A utilização de estudos de campo e metodologias experimentais porventura aplicados à formação e treino de líderes para desenvolvimento de liderança servidora é também um caminho promissor e que pode trazer nova luz à teoria. A liderança servidora tem diversos pontos de contacto e considerável sobreposição com outras teorias, mormente com liderança transformacional, liderança carismática, liderança autêntica e com a teoria LMX. [38]

6.5. **Integração das teorias**

Numa perspetiva transversal a liderança servidora constitui-se como um modelo integrativo de diversos contributos ao nível da liderança organizacional e que ajuda a compreender e a integrar muitas das contribuições mais relevantes de outras teorias da liderança. O modelo agrega de forma aparentemente conciliadora, dimensões carismáticas, tais como a humildade, o espírito de missão dos líderes e o cuidado com os seus subordinados e com a organização. Por outro lado, conjuga dimensões instrumentais e relacionais típicas de modelos clássicos da liderança refletidas no foco do empoderamento dos subordinados e no proporcionar de direção organizacional. A dimensão ética desta liderança aproxima-a das teorias da liderança ética e da liderança autêntica. Também central à teoria da liderança servidora se encontra o estabelecimento de relações de elevada qualidade entre o líder e os seus colaboradores, típicos do modelo LMX.

O modelo dá também expressão ao conceito de visão e motivação inspiracional onde o líder atua como modelo comportamental expressando uma visão atraente para a sua

[38] Dierendonck (2011)

comunidade dimensão que a aproxima da liderança transformacional, para além dos aspetos relacionados com o estímulo do líder aos subordinados para que estes se sintam confiantes para reconfigurarem a sua forma de resolução dos problemas organizacionais sem temerem o insucesso, consubstanciando-se em formas inovadoras de resolução de problemas e incrementando a confiança nas suas capacidades e competências. Por último o modelo da liderança servidora recobre uma dimensão que promove a criação de autonomia dos colaboradores e que o aproxima da abordagem da liderança participativa.

A diversidade dos caminhos percorridos na investigação sobre liderança nas organizações é muito atomizada e cria frequentemente um quadro de complexidade que certamente terá as suas virtudes, mas será seguramente menos virtuoso para os que querem aprender e desenvolver a sua compreensão sobre o fenómeno e desenvolver as suas competências visando melhorar os seus resultados enquanto líderes em contexto organizacional. As características da teoria da liderança servidora ajudam também a ilustrar que há lugar para a convergência e para a integração da teoria e investigação na liderança organizacional.

6.6. **Conclusões**

As equipas ocupam hoje um lugar de destaque nas estruturas organizacionais oferecendo um conjunto de vantagens que superam as limitações de algumas estruturas funcionais que têm vindo a substituir. No atual contexto altamente competitivo, a principal vantagem das equipas parece residir na sua plasticidade, isto é, na capacidade que os seus membros têm de desempenhar uma multiplicidade de tarefas distintas, transitando entre contextos com maior fluência e rapidez adaptando a sua estrutura às exigências contextuais. Para além disto, as equipas dispõem de um leque de recursos que lhes conferem maior resiliência a fatores de disrupção organizacional, como sejam, as mudanças rápidas de tecnologia ou a necessidade de adaptar ou mesmo de criar e desenvolver novos produtos (Davison et al., 2012; Salas et al., 2008; West, 2004).

Estas propriedades das equipas estão na base da sua crescente utilização em contexto organizacional e, paralelamente têm suscitado um grande esforço dos investigadores que procuram conhecer e explicar como é que estas equipas podem otimizar os seus resultados. A investigação sobre os fatores suscetíveis de melhorar a eficácia das equipas tem os seus fundamentos teóricos nos modelos de desempenho dos grupos. Nest âmbito, a investigação privilegiou o estudo do impacto direto de variáveis antecedentes (e.g., as características dos

membros, a composição e a estrutura grupal) em resultados, tais como, a satisfação com a equipa, o desempenho individual e a eficácia grupal (Cohen & Bailey, 1997; Guzzo & Dickson, 1996; West et al., 2001).

Intervenções como a formação das equipas associada ao desempenho das suas tarefas, o treino ou os programas de desenvolvimento de equipas passaram a constituir instrumentos de eleição para promover o seu desempenho e otimizar a sua eficácia (e.g., Bushe & Coetzer, 2007; Ellis et al., 2005; Salas, Nichols, & Driskell, 2007). A liderança constitui uma outra forma de intervenção que os investigadores têm vindo sucessivamente a apontar como capaz de alinhar os processos de equipa e promover a sua eficácia (Hackman, 2010; Chen & Kanfer, 2006; Randall et al., 2011).

Contudo, as principais linhas teóricas da liderança (i.e., as teorias comportamentais, contingenciais, transformacionais e carismáticas) parecem não oferecer o adequado suporte para a intervenção nos processos de equipa. Como consequência, vários modelos de liderança foram, entretanto, desenvolvidos, mas a verdade é que a questão do modo como os líderes podem influenciar a eficácia das equipas tem permanecido largamente sem resposta.

Foi através dos estudos de Santos et al., (2015) que se tentou progredir no conhecimento da liderança de equipas, nomeadamente através dos mecanismos pelos quais os líderes podem influenciar a eficácia das equipas. Mostrou-se assim que a teoria da liderança funcional é um enquadramento teórico adequado para o estudo da liderança de equipas e para a análise da sua eficácia, que o modelo de liderança desenvolvido pode funcionar como uma ferramenta adequada para o desenvolvimento de competências de liderança e que este desenvolvimento constitui uma intervenção eficaz para melhorar a eficácia das equipas e que a intervenção dos líderes através do desenvolvimento de modelos mentais de equipa constitui um mecanismo adequado para a promoção da eficácia das equipas.

Pode-se então responder à questão: será o modelo de liderança de equipas baseado na liderança funcional adequado para análise da eficácia das equipas? Em primeiro lugar, o modelo teórico de liderança de equipas foi desenvolvido a partir de um quadro de modelos de liderança de equipas e de modelos de desenvolvimento de capacidades de adaptação nas equipas, todos baseados na teoria da liderança funcional. Deste enquadramento emergiram quatro dimensões teóricas de liderança de equipas, correspondendo a quatro categorias de

funções de liderança, as quais foram operacionalizadas no modelo proposto como competências funcionais de liderança.

As competências de liderança desenvolvidas encontravam-se positivamente relacionadas com a eficácia das equipas e responderam por assinalável variância. A competência de liderança de coordenação foi a que explicou maior variância na eficácia das equipas, seguida das competências para clarificar a estratégia e para clarificar a situação. Os resultados encontrados deram suporte à proposição de vários investigadores de que a teoria da liderança funcional constitui um enquadramento adequado para a liderança de equipas e para o estudo da sua eficácia (e.g., Burke et al., 2006; Hackman, 2010; Morgeson et al., 2010; Zaccaro et al., 2001; Santos et al., 2015).

A resposta à questão: será possível a partir do desenvolvimento de liderança promover a eficácia das equipas? Uma vez mais os estudos de Santos et al., (2015) indicaram que o programa de liderança que foi desenhado para desenvolver as quatro competências de liderança de equipas mostrou ser eficaz no seu propósito. Com efeito, os resultados revelaram que os indivíduos que participaram nesse programa tiveram uma variação positiva nas suas competências de liderança quando comparados com a sua avaliação antes de serem submetidos ao referido programa de formação, momento, em que estes resultados não eram significativamente diferentes dos resultados dos indivíduos do grupo de comparação.

A comparação no nível de competências de liderança entre os líderes do grupo de intervenção com os do grupo de comparação seis meses após o programa de formação mostrou que os líderes do grupo de intervenção exibiam níveis de competências significativamente mais elevados, que os dos líderes do grupo de comparação. Estes resultados suportam a adequabilidade do programa de formação desenhado com base na teoria da liderança funcional, como uma ferramenta eficaz para o desenvolvimento de competências de liderança de equipas (Hackman & Walton, 1986; Kozlowski et al., 2009; Morgeson et al., 2010).

Outro resultado de grande importância consistiu na variação da eficácia das equipas ocorrida com o programa de desenvolvimento de liderança. Os resultados mostraram que na avaliação realizada seis meses após o programa de formação de liderança, as equipas dos líderes submetidos ao programa de formação eram significativamente mais eficazes do que as equipas dos líderes do grupo de comparação. Estes resultados tiveram maior significado se considerarmos que antes do programa de formação não existiam diferenças significativas entre a eficácia das equipas do grupo de intervenção e do grupo de comparação.

Uma outra conclusão importante a retirar desta investigação diz respeito à relação do impacto do programa de formação na eficácia das equipas. Frequentemente subsistem dúvidas se as mudanças ocorridas em indicadores de aprendizagem, comportamentais ou de natureza organizacional ocorridas na sequência de programas de formação, constituem impactos desses programas ou um resultado de outros fatores concorrentes (e.g., Yulk, 2009). Os resultados mostraram que o programa de liderança levou ao desenvolvimento da eficácia das equipas através do desenvolvimento das competências de liderança, mormente através das competências de *coordenação* e de *clarificar a estratégia* e com menor expressão através da competência de *clarificar a situação*.

De forma a responder à questão: poderão os líderes melhorar a eficácia das equipas desenvolvendo os modelos mentais de equipa? no estudo e no modelo de liderança desenvolvido (Santos et al., 2015), duas das quatro competências de liderança desenvolvidas (i.e., a competência de *clarificar a situação* e a competência de *clarificar a estratégia*) têm como propósito a intervenção do líder nos processos de interação de natureza cognitiva com a finalidade de promover a criação de modelos mentais de equipa. Os resultados suportam a tese de que os líderes podem, através destas competências, desenvolver modelos mentais de equipa. A variação positiva ocorrida nos modelos mentais de equipa encontra-se positivamente relacionada com o desenvolvimento das competências de liderança e sugere que o modelo de desenvolvimento de competências de liderança é eficaz na promoção destas estruturas de conhecimento partilhado.

Por sua vez, a variação positiva que ocorreu entre os dois momentos de avaliação da eficácia das equipas está relacionada com a variação positiva ocorrida nos modelos mentais de equipa de *"tarefa"* e de *"interação"*. Uma outra conclusão importante é a verificação de que o impacto da competência de clarificar a estratégia na eficácia das equipas ocorre através dos modelos mentais de equipa de *"tarefa"* e de *"interação"* conforme delineado no modelo de Zaccaro e colegas (2001) em que é colocada explicitamente esta proposição.

Outra conclusão que pode ser retirada relaciona-se com o papel dos modelos mentais de equipa de *"problema"* cujo impacto na eficácia das equipas ocorre através dos modelos mentais de equipa de *"tarefa"* suportando a ideia há muito defendida, de que estes modelos funcionam como um quadro de referência, ou mesmo como um antecedente para os modelos mentais de equipa de *"tarefa"* (e.g., Fiore & Schooler, 2004; Orasanu, 1990; Van Knippenberg, 2012).

O modelo desenvolvido constitui um primeiro contributo para a firmação da teoria da liderança funcional como uma alternativa capaz de explicar o modo como os líderes podem afetar a eficácia das equipas, contribuindo para o conhecimento específico da liderança de equipas que é uma área do conhecimento pouco desenvolvida (Day et al., 2006; Kozlwosky & Ilgen, 2006; Zaccaro et al., 2001).

A investigação desenvolvida por Santos et al., (2015) contribuiu também para a literatura da cognição de equipa ao testar a liderança como um mecanismo adequado para o desenvolvimento de modelos mentais de equipa. Apesar de recentemente alguns estudos terem relacionado a liderança como um mecanismo facilitador de desenvolvimento de modelos mentais de equipa (e.g., Dionne et al., 2010; Van Ginkel & Van Knippenberg, 2012) esta é a primeira investigação em que o programa de liderança visou desenvolver competências específicas para que os líderes promovessem a criação de modelos mentais de equipa.

Os resultados obtidos mostraram que é através dos modelos mentais de equipa que a competência dos líderes para clarificar a estratégia afeta a eficácia das equipas.

Esta investigação contribuiu também para a literatura da cognição de equipa ao evidenciar a relação dos modelos mentais de equipa de *"problema"* com os modelos mentais de equipa de *"tarefa"* questão desde cedo levantada por alguns investigadores (e.g., Fiore & Schooler, 2004; Orasanu, 1990; Zaccaro et al., 2001).

Finalmente, os resultados desta investigação contribuíram também para a literatura da cognição de equipa, ao mostrarem a importância dos modelos mentais de equipa para a eficácia de equipas-de-projeto na realização de tarefas não estruturadas de grande realismo.

Os resultados desta investigação mostraram que a liderança pode ter um elevado contributo para a eficácia das equipas devendo suscitar nos decisores organizacionais maior atenção e uma melhor compreensão deste processo. Decorrente do modelo teórico testado e da posterior validação do programa de desenvolvimento de competências, os resultados obtidos sugerem que este modelo de liderança de equipas constitui um mecanismo útil para a melhoria da eficácia das equipas.

O modelo testado mostrou que o desenvolvimento das competências de *clarificar a situação, de clarificar a estratégia e de coordenação* se traduziam em melhorias na eficácia das equipas. Em particular destaca-se a variação na competência de clarificar a estratégia ocorrida no programa de formação. Os resultados mostraram que o impacto da liderança na eficácia das equipas antes da formação assentava fundamentalmente na competência de

coordenação dos líderes. Após a formação, a competência para clarificar a estratégia ganhou um peso equivalente ao da competência da coordenação sendo responsável por um importante aumento da variância explicada na eficácia das equipas. Em conjunto, os resultados encontrados sugerem que os responsáveis pelo desenvolvimento de recursos humanos devem apostar em programas de desenvolvimento de liderança que promovam fundamentalmente competências específicas de liderança de equipas (e.g., competências de *clarificar a situação*, *clarificar a estratégia* e de *coordenação*).

Uma das características mais importantes da liderança funcional reside no seu foco estar centrado na criação de condições de eficácia nas equipas e não nas características ou estilos comportamentais dos líderes. Deste modo, o modelo testado pode ser útil no contexto de equipas, quer com lideranças formais quer com lideranças informais, ou mesmo até com lideranças externas (Morgeson et al., 2010). Por essa razão, o desenvolvimento destas competências deve abranger, não só, os líderes formais, mas também, os restantes membros das equipas considerando que nas equipas é frequente haver situações em que pessoas diferentes podem assumir funções de liderança.

O modelo de liderança de equipas desenvolvido a partir da liderança funcional enquadra-se num contexto de resolução de problemas associados à realização de tarefas de equipa não estruturadas que suscitam contributos diferenciados pelos seus membros. A resolução destas tarefas encontra-se fortemente condicionada pelo fator tempo (i.e., pela sua urgência ou emergência), sendo a sua resolução um fator crítico (i.e., pela necessidade imperiosa da sua concretização de forma eficaz), por outras palavras, as tarefas têm de ser realizadas dentro de um intervalo de tempo exíguo sem que haja possibilidade de testar várias opções de resolução. Nestas condições, julga-se ser particularmente apropriado para a liderança de equipas de emergência médica, equipas de bombeiros ou em equipas de proteção civil, que frequentemente atuam em condições e circunstâncias semelhantes.

7. Capítulo 7 – A Liderança Situacional (COM RES Machado da Silva)

MIGUEL NUNO MACHADO DA SILVA
Comodoro Reserva
Professor de Comportamento Organizacional
Escola Naval

" No passado o líder era o chefe.
Os líderes de hoje devem ser parceiros
com as suas pessoas…
não podem liderar somente com base numa
posição de poder "
Ken Blanchard

Ensinaram-nos em pequenos que devíamos fazer aos outros o que gostaríamos que nos fizessem. Do ponto de vista da liderança e da comunicação, em geral, este é um conceito que nos pode trazer problemas já que como somos todos diferentes e temos necessidades diferentes, agir com os outros como gostaríamos que agissem connosco pode não nos trazer os resultados que pretendemos.

A importância da *habilidade de diagnóstico de um líder* não pode ser sobrecarregada. De acordo com Schein (1965), o gestor de sucesso deve ser um bom diagnosticador e deverá valorizar o espírito de inquérito. Por outras palavras, os gestores devem estar aptos a identificarem as sugestões do ambiente. Apesara das boas capacidades de diagnóstico, os líderes só serão eficazes caso adotem um estilo de liderança que vá ao encontro das exigências do seu ambiente.

Uma das preocupações do Centro de Estudos de Liderança da Califórnia (Blanchard, 2019), tem sido desenvolver uma referência conceitual, que procure destacar as variáveis situacionais chave, pois consideram que é pouco provável, que se consiga ter em consideração todas as variáveis situacionais em cada decisão, conforme recomendam os teóricos da administração.

A liderança situacional surge, assim, como um desenvolvimento ulterior do modelo tridimensional de eficácia do líder, modelo este utilizado no desenvolvimento de cursos de aperfeiçoamento em liderança.

O modelo sugere uma relação curvilínea, em vez de uma simples relação linear, entre estrutura ou comportamento de tarefa, consideração ou comportamento de relação e outras variáveis.

A liderança situacional baseia-se assim, numa inter-relação entre: (1) a quantidade de orientação e direção que o líder oferece, ou seja, o seu comportamento de tarefa; (2) a quantidade de apoio sócio emocional dado pelo líder, ou seja, o seu comportamento de relacionamento; (3) o nível de desenvolvimento (maturidade) que os colaboradores exibem no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

O modelo de liderança situacional do Ken Blanchard é muito útil para refletir e definir comportamentos que tragam melhores resultados neste campo. Além de enfatizar que o estilo de liderança deve ser diferente consoante a pessoa com quem interage, este modelo dá um passo à frente: o estilo de liderança deve ser diferente consoante a tarefa ou objetivo que a pessoa está a desempenhar. Todos nós temos alto desempenho e motivação para fazer algumas coisas e menos noutras, talvez por nunca as termos feito ou não estarmos confiantes nas nossas capacidades.

7.1. **Conceito básico de liderança situacional**

Este conceito foi desenvolvido de acordo com os seus autores (Hersey e Blanchard, 1969; Blanchard et al., 1985; Blanchard, 2019), para ajudar as pessoas que exercem liderança a serem mais eficazes nas suas interações quotidianas com os outros. Embora todas as variáveis situacionais, *líder, liderados, hierarquia, colegas, organização, exigências do cargo e tempo,* sejam importantes, na liderança situacional a ênfase é colocada na relação do comportamento do líder com os seus colaboradores. Na verdade, em qualquer processo de liderança, os liderados são o fator essencial, não só porque individualmente aceitam ou rejeitam o líder, mas, porque como grupo, efetivamente determinam o poder pessoal que o líder possa ter.

De acordo com a liderança situacional não existe uma maneira ótima de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve utilizar com um indivíduo ou um grupo depende do nível de prontidão das pessoas que o líder está tentando influenciar.

Imagine que lidera um excelente e autónomo técnico e que esta pessoa passa a ter funções de gestão de equipa. Relativamente às tarefas de gestão esta pessoa provavelmente não está tão à vontade e não pode ser liderada do mesmo modo que era quando as suas responsabilidades eram tarefas técnicas.

Para aplicar o modelo de liderança situacional do Ken Blanchard começa-se por identificar qual o nível de quem executa relativamente à tarefa ou objetivo, considerando duas dimensões:

- **a dimensão da competência para realizar a tarefa (geralmente relacionada com competências técnicas ou outras);**
-
- **a dimensão do compromisso (e por compromisso aqui entende-se motivação e confiança para realizar a tarefa).**

Neste modelo existem **4 níveis de executante** (D1, D2, D3 e D4) como ilustrado de seguida:

Figura 1 – Níveis de executante

Fonte: Adaptado Blanchard

D1- Principiante Entusiasta: tem um baixo nível de competência e alto nível de compromisso. Tipicamente é a fase em que iniciamos uma tarefa que nunca realizámos. Ainda não sabemos fazer mas estamos entusiasmados com a perspetiva não tendo ainda consciência das potenciais dificuldades.

D2 – **Aprendiz desiludido**: tem pouca ou alguma competência e baixo compromisso. Trata-se em geral do principiante entusiasta que começou a ter consciência das suas limitações naquele momento relativamente à tarefa e que começou a observar que não tem os resultados que deseja. Como consequência o seu nível de autoconfiança reduziu-se.

D3 – **Executante capaz mas cauteloso**: já tem competência moderada ou elevada na execução e um nível de compromisso variável, dependendo da sua autoconfiança para realizar a tarefa de modo autónomo.

D4 – **Realizador autónomo**: tem um nível de competência elevado e um nível de compromisso elevado. Como o próprio nome indica, é um realizador autónomo.

A imagem seguinte ilustra o nível de compromisso e competência relativo de cada um destes níveis:

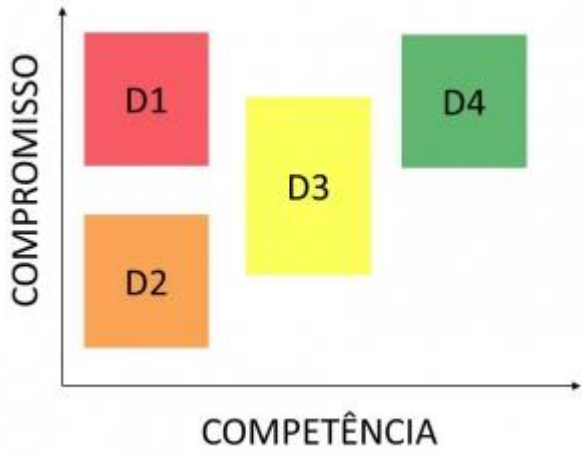

Figura 2 – Competência vs compromisso

Fonte: Adaptado Blanchard

Como liderar cada um destes níveis?

Comportamento de direção (tarefa) é definido como a extensão na qual o líder se empenha em fornecer as responsabilidades e deveres de um indivíduo ou grupo.

Este comportamento inclui o dizer às pessoas *o quê, como, quando, onde e quem* fará uma determinada tarefa. O comportamento de tarefa é caracterizado por comunicações num sentido, do líder para os subordinados. O líder não se preocupa com os sentimentos dos outros, mas sim, como ajudá-los a atingir os seus objetivos.

Comportamento de apoio (relacionamento) é definido como a extensão na qual o líder se empenha em obter comunicações em dois sentidos ou em multi-sentidos. Os comportamentos incluem os comportamentos de ouvir, facilitar e de apoio.

Nenhum estilo é eficaz em todas as situações. Cada estilo será apropriado e eficaz numa determinada situação.

Imagine o que seria liderar um realizador autónomo (que precisa de pouco ou nenhum acompanhamento) com as mesmas estratégias que usaria para um principiante entusiasta (que precisa que lhe digam, quase passo a passo, o que fazer e de monitorização). Corria o risco de levar o realizador autónomo à loucura. O contrário também seria um problema já que deixar o principiante entusiasta "à solta" levaria com certeza a problemas.

Percebendo com base no modelo de liderança situacional em que nível está o executante, o líder adapta o seu comportamento em duas dimensões: **DIREÇÃO e APOIO**. Quanto maior a direção do líder, menor a autonomia e capacidade de decisão do executante. Quanto maior o apoio do líder, maior o foco do líder em criar espaço para encorajar confiança e capacidade de resolver problemas do executante. O objetivo maior é aumentar a autonomia e performance de quem executa.

Este modelo identifica quatro tipos de liderança (**S1 – direção**, **S2 – treino**, **S3 – apoio**, **S4 – delegação**). De seguida resumo qual o comportamento do líder caracterizando cada um destes tipos de liderança consoante o nível do executante.

Tabela 1 – Modelos de Comportamentos do Líder

Executante			Comportamento do líder			
	Competência	Compromisso		Direção	Apoio	
D1 Principiante entusiasta	Pouca	Elevado	**S1 Direção**	Alto (líder decide)	Baixo	O líder dá instruções e define planos específicos do que fazer, mostra como se faz e monitoriza de perto.
D2 Aprendiz desiludido	Pouca a alguma	Baixo	**S2 Treino**	Alto (líder decide)	Alto	O líder continua a decidir e a monitorizar mas explica decisões, aconselha, dá oportunidade para sugestões e questões do executante. Procura ativamente oportunidades para elogiar.
D3 Executante capaz mas cauteloso	Moderada a elevada	Variável	**S3 Apoio**	Baixo (executante decide)	Alto	O líder partilha ideias, promove o pensamento crítico e tomada de decisão através de perguntas, ajudando o executante a encontrar as suas próprias soluções. Encoraja a apoia.
D4 Realizador Autónomo	Elevada	Elevado	**S4 Delegação**	Baixo (executante decide)	Baixo	O líder passa a responsabilidade de decisões e implementação. Permite que o executante atue de forma independente. Reconhece o desempenho, facilita recursos e desafia-o.

Fonte: Adaptado de Blanchard

O importante é lembrar-se de adequar o seu comportamento ao comportamento da pessoa lembrando-se que a mesma pessoa pode ter necessidades diferentes dependendo do seu nível de competência e compromisso relativamente à tarefa ou objetivo que tem em mãos.

Na liderança situacional, quanto mais o líder conseguir adaptar o seu comportamento à situação, mais eficaz será a sua capacidade de influenciar os outros. A relação entre líder e subordinados é uma variável crucial, se os subordinados decidem não seguir o líder, não interessa o estado das outras variáveis, pois simplesmente não existe liderança sem alguém a seguir o líder.

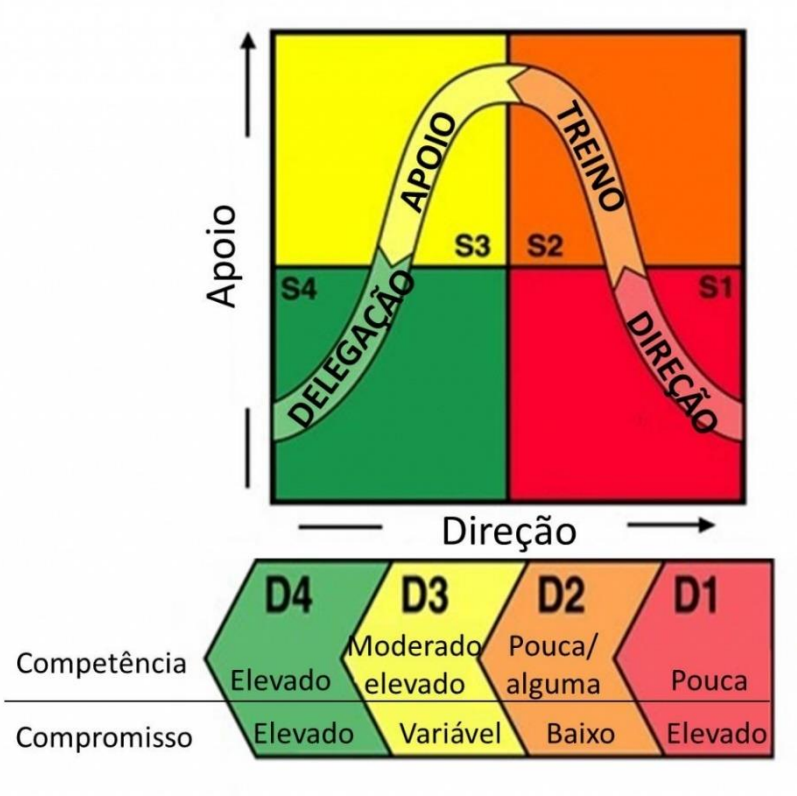

Figura 3 – Liderança Situacional

Fonte: Adaptado Blanchard

Estilo diretivo – este estilo é sugerido para pessoas que não têm capacidade ou vontade de assumirem responsabilidades de fazer algo, ou não são competentes nem seguras de si. Este estilo (Hersey e Blanchard, 1969), dá orientação e supervisão clara e específica, tendo probabilidade de ser eficaz num estado de maturidade baixo. O líder diretivo define as funções e especifica o que os subordinados *devem fazer, como, quando e onde* as tarefas devem ser executadas. Apresenta como **forças**, a preocupação com a missão; a definição com clareza das funções dos subordinados; a redução da incerteza; a tomada de decisão clara e concisa; a definição das responsabilidades individuais; é eficaz em emergências e de risco. Apresenta como **fraquezas**, a pouca eficácia, apenas para subordinados imaturos, ou que não têm capacidade de assumir responsabilidades; pouca preocupação com a motivação dos subordinados; ausência de trabalho em grupo; pouco relacionamento com os subordinados; má gestão do tempo por parte do comando; comunicação apenas num sentido.

Estilo Negociativo – este estilo é sugerido para subordinados que não têm capacidade, mas sentem disposição para assumirem responsabilidades. São pessoas que têm confiança em si próprias, mas que ainda não possuem as habilidades necessárias. O líder adota um comportamento diretivo, devido à falta de capacidades dos liderados, mas ao

mesmo tempo de apoio, para reforçar a disposição e o entusiasmo das pessoas com este nível de maturidade. Apresenta como **forças**, a comunicação em duplo sentido; a preocupação com a missão e objetivos e algum apoio no relacionamento com os subordinados; boa capacidade de iniciativa; tomada de decisão clara depois de ouvir os subordinados; útil em emergências; responsabilidades assumidas pelo comandante. Apresenta como **fraquezas**, a eficácia apenas para subordinados com alguma maturidade, sem capacidade, mas com disposição para assumirem responsabilidades; pouca importância dada ao trabalho de grupo; má gestão do tempo pelo comandante; pouca liberdade na criatividade e inovação dos subordinados.

Estilo Participativo – este estilo é sugerido para um desenvolvimento de liderados que têm capacidade, mas não estão dispostos a fazer aquilo que o líder quer. A sua falta de disposição pode estar relacionada com falta de confiança em si mesma ou insegurança. Nos subordinados competentes, mas pouco dispostos, a sua relutância em fazer o que deles se espera, é por vezes mais uma questão de motivação do que de segurança. O líder necessita de apoiar os esforços dos liderados e usar a capacidade que estes já possuem. Apresenta como **forças**, o processo de tomada de decisão envolve o comandante e subordinados; a comunicação em duplo sentido ser eficaz; a facilitação das tarefas por parte do comando; um bom relacionamento com a equipe; boa motivação e satisfação do pessoal subordinado; privilegiar o trabalho em grupo em detrimento do trabalho individual; ênfase no treino dos subordinados levando-os a assumirem responsabilidades. Apresenta como **fraquezas**, a eficácia ser apenas para subordinados que embora tenham capacidade, não têm ainda confiança para assumirem responsabilidades; privilegia o relacionamento do pessoal em detrimento da tarefa; existem dificuldades face a situações de incerteza; maiores vulnerabilidades em emergências.

Estilo Delegativo – este estilo é sugerido para subordinados com um nível de desenvolvimento elevado, onde têm capacidade e disposição para assumirem responsabilidades. Embora seja ao líder que cabe identificar os problemas e assumir a responsabilidade de executar os planos, cabe aos liderados desenvolverem os projetos e decidirem *como, quando, e onde* fazerem as coisas. Os liderados, sendo psicologicamente maduros, não necessitam de uma comunicação bidirecional acima do normal ou de quaisquer comportamentos de apoio. Apresenta como **forças**, a eficácia na motivação e satisfação do pessoal subordinado; o desenvolvimento do trabalho em grupo; a eficácia no treino do pessoal subordinado; ser excelente para um bom relacionamento com a equipa; permite a

criatividade e inovação do pessoal subordinado; é excelente na resolução de conflitos. Apresenta como **fraquezas**, a eficácia ser apenas quando os subordinados tiverem um nível de desenvolvimento elevado e disposição para assumirem responsabilidades; o aumento de risco e incerteza devido à delegação da condução da missão e objetivos nos subordinados; criar dúvidas quanto à iniciativa a desenvolver pelos subordinados; a incerteza quanto à tomada de decisão correta; a ineficácia em emergências.

7.2. **Desenvolvimento (maturidade) dos colaboradores ou grupo**

Na liderança situacional, quanto mais o líder conseguir adaptar o seu comportamento à situação, mais eficaz será a sua capacidade de influenciar os outros.

Os fatores primários da situação que influenciam a eficácia do líder são:

- Líder;
- Subordinados;
- Superiores;
- Gestores chave;
- Organização;
- Requisitos do trabalho;
- Tempo de decisão.

Estas variáveis não operam isoladamente. Torna-se necessário lembrar que a relação entre líder

e subordinados é uma variável crucial. Se os subordinados decidem não seguir o líder, não interessa o estado das outras variáveis, pois, simplesmente não existe liderança sem alguém a seguir o líder.

7.3. **Definição de desenvolvimento**

Desenvolvimento é definido como a extensão na qual um subordinado tema habilidade e a disposição para executar uma determinada tarefa. As pessoas tendem a estar em diferentes níveis de desenvolvimento, dependendo da tarefa que seja necessária executar. O desenvolvimento é relativo à forma que uma determinada pessoa utiliza para executar uma tarefa particular.

Para avaliar o nível de desenvolvimento de indivíduos dentro de um grupo, o líder deverá avaliar o nível de desenvolvimento do grupo como grupo, particularmente se o grupo interatuar frequentemente na mesma área de trabalho.

As duas grandes componentes do desenvolvimento são a **habilidade e disposição**.

Habilidade (prontidão para o trabalho) está relacionada com a capacidade de fazer algo. Este fazer implica conhecimento e capacidades referenciadas. Os indivíduos que têm alta prontidão para o trabalho numa certa área têm o conhecimento, capacidade e experiência para desenvolverem certas tarefas sem a direção por parte dos outros. A habilidade será assim função do **conhecimento** – conhecimento da tarefa; experiência – **experiência** com ou relacionada com a tarefa; e **capacidades ou produtividade** – capacidade demonstrada e/ou produtividade em tarefas idênticas e completadas com sucesso.

Disposição (desenvolvimento psicológico) refere-se à disposição ou motivação para fazer algo. Diz respeito à confiança que se tem em si mesmo e ao empenho. As pessoas com grande desenvolvimento psicológico acreditam que a responsabilidade é importante e têm confiança em si mesmas. Não necessitam de encorajamento suplementar para efetuarem qualquer coisa na sua área. A disposição é assim função da **confiança** – as pessoas têm o sentimento de "eu consigo fazer"; **comprometimento** – as pessoas têm o sentimento de "eu irei fazer"; e **motivação** – as pessoas têm o sentimento de "eu quero fazer isto".

O estilo de liderança mais provável é aquele que é apropriado ao nível de desenvolvimento de um grupo, respeitante a uma determinada tarefa.

O desenvolvimento apresenta uma graduação, indicando-se marcos de referência de desenvolvimento para determinação do estilo de liderança apropriado, através da divisão do contínuo do desenvolvimento – abaixo do modelo de liderança – em quatro níveis, como já se viu: baixo (D1), baixo a moderado (D2), moderado a alto (D3) e alto (D4).

ALTO	MODERADO		BAIXO
D4	**D3**	**D2**	**D1**
Apto e disposto ou confiante.	Apto mas indisposto ou inseguro.	Inapto mas disposto ou confiante.	Inapto e indisposto ou inseguro

Fig. 4 - "Continuum" do desenvolvimento dos subordinados

Fonte: Adaptado de Blanchard

Cada um dos níveis acima apontados representa uma combinação da habilidade, disposição ou confiança dos subordinados. Assim:

- **Nível de desenvolvimento (D1)**

  Inapto e indisposto

O subordinado encontra-se inapto e tem falta de comprometimento e motivação.

Ou

Inapto e inseguro

O subordinado encontra-se inapto e com falta de confiança.

Este nível de desenvolvimento é conhecido pelo ***principiante entusiasta***, que é caracterizado por querer, mas não poder, sendo atribuído a indivíduos que querem receber instruções, devendo neste caso o líder utilizar um **comportamento diretivo**.

- **Nível de desenvolvimento (D2)**

  Inapto mas disposto

  O subordinado tem falta de habilidade, mas está motivado e faz esforços.

  Ou

  Inapto mas confiante

  O subordinado tem falta de habilidade, mas encontra-se confiante enquanto o líder lhe fornecer apoio.

A este nível convencionou-se chamar de ***aprendiz desiludido***, pois a pessoa tem mais competência, sabe mais do que sabia antes, mas, o nível de empenhamento e vontade, a motivação e a confiança baixam, pois passam por um período de desilusão em que vêm que as coisas são mais difíceis do que pensavam. Neste caso é muito apropriado usar um estilo de liderança **de apoio e direção**.

- **Nível de desenvolvimento (D3)**

  Apto mas indisposto

  O subordinado tem a habilidade para executar a tarefa, mas não está disposto a usá-la.

  Ou

  Apto mas inseguro

  O subordinado tem a habilidade para executar a tarefa, mas encontra-se inseguro ou apreensivo.

Neste nível a pessoa tem capacidades e competências, mas é ***cautelosa***, receia fazer tudo por ela própria. Tem falta de confiança e por isso o líder deve fornecer-lhe **apoio.**

- **Nível de desenvolvimento (D4)**

  Apto e disposto

  O subordinado tem a habilidade para executar e está comprometido.

  Ou

  Apto e confiante

  O subordinado tem a habilidade e a confiança para executar.

A pessoa já é independente, consegue fazer tudo sozinha. Como não tem falta de competência nem de empenho, o líder não precisa de fornecer qualquer deles.

Para utilizar este modelo de liderança situacional deve-se primeiro identificar um ponto no "continuum" do desenvolvimento, o qual representa o desenvolvimento dos subordinados na execução de uma tarefa específica. Depois, constrói-se uma linha perpendicular desde esse ponto, até se encontrar a linha curva que representa o comportamento do líder. O ponto encontrado indica os comportamentos de direção e de apoio mais prováveis e necessários para uma situação específica.

7.4. **Seleção do estilo apropriado**

Para um subordinado ou grupo que esteja no nível de desenvolvimento 1 numa dada tarefa, é apropriado fornecer uma orientação clara e com pouco comportamento de apoio. Este estilo de liderança é denominado de dirigir e é sugerido para pessoas que não têm capacidade ou vontade (D1) de assumirem responsabilidade de fazer algo, ou não são competentes nem seguras de si. Por vezes a falta de disposição para realizar algo, está relacionada com a insegurança em relação à tarefa exigida. Para estas situações, é necessário um estilo diretivo denominado pelos autores de **"Telling" (S1)** (Hersey e Blanchard, 1969), pois este estilo dá orientação e supervisão clara e específica, tendo assim maior probabilidade de ser eficaz com pessoas neste nível de prontidão. Os autores chamam-no de "Determinar", devido ao facto de o líder definir as funções e especificar o que os subordinados devem fazer, como quando e onde as tarefas devem ser executadas. Privilegia

assim, um comportamento diretivo por parte do líder. Para o nível de desenvolvimento descrito, um comportamento de muito apoio poderia ser visto como permissivo, ou mesmo recompensador de desempenhos ineficazes. Este estilo implica assim, um comportamento de direção elevado e de apoio baixo.

O estilo **negociativo** é sugerido para um desenvolvimento entre baixo e moderado, para os subordinados que não têm capacidade, mas sentem disposição (D2), para assumirem responsabilidades. São pessoas que têm confiança em si próprias, mas que ainda não possuem as habilidades necessárias. Assim, os autores dizem que no estilo **"Coaching" (S2)**, o líder adota um comportamento diretivo, devido à falta de capacidade dos liderados, mas ao mesmo tempo de apoio, para reforçar a disposição e o entusiasmo das pessoas com este nível de desenvolvimento. Este estilo é denominado de **Negociativo** (também por vezes de persuadir, explicar ou clarificar) pelos seus autores (Hersey e Blanchard, 1969), por considerarem que a maior parte da direção é ainda dada pelo líder, embora já apareça a comunicação nos dois sentidos. Este estilo envolve comportamento de direção e de apoio elevados.

O estilo **participativo** é sugerido para um desenvolvimento dos liderados entre moderado a alto. Segundo os autores, as pessoas com este nível de desenvolvimento têm capacidade, mas não estão dispostas (D3) a fazer aquilo que o líder quer. A sua falta de disposição, pode estar relacionada com falta de confiança em si mesmas ou insegurança. Nos subordinados competentes, mas pouco dispostos, a sua relutância em fazer o que deles se espera, é por vezes mais uma questão de motivação do que de segurança (Hersey e Blanchard, 1969). O líder necessita de apoiar os esforços dos liderados e usar a capacidade que estes já possuem. Este estilo **"Participating" (S3)**, é um estilo de apoio e não diretivo e que tem maiores probabilidades de ser eficaz com pessoas que se encontrem no nível de desenvolvimento indicado. Este estilo é também denominado por "compartilhar", "facilitar" ou "comprometer", devido ao líder e liderados participarem juntos nas tomadas de decisão, sendo o papel do líder, o de facilitar as tarefas e a comunicação. Este estilo envolve um comportamento de apoio elevado e comportamento de direção baixo.

O estilo de liderança **delegativo** é sugerido para um desenvolvimento alto. As pessoas com este nível de desenvolvimento têm capacidade e disposição para assumirem responsabilidades. Um estilo discreto de **"Delegating" (S4)**, que forneça pouco apoio e pouca direção, tem grandes probabilidades de ser eficaz com indivíduos neste nível de desenvolvimento. Embora seja ao líder que cabe identificar os problemas e assumir a

responsabilidade de executar os planos, cabe aos liderados desenvolverem os projetos e decidirem como, quando e onde fazerem as coisas. Os liderados, sendo psicologicamente maduros, não necessitam de uma comunicação bidirecional acima do normal ou de quaisquer comportamentos de apoio. Assim, este estilo muitas vezes conhecido como "observação" ou "avaliação", envolve comportamentos de apoio e de direção baixos.

A liderança situacional sugere, para além do estilo de liderança de alta probabilidade para os vários níveis de desenvolvimento, a probabilidade de sucesso das outras configurações de estilo, caso o líder não seja capaz de adotar o estilo desejável. A probabilidade de sucesso de cada estilo, para os quatro níveis de desenvolvimento, vai depender do afastamento do estilo de alta probabilidade ao longo da curva prescritiva.

Tem-se assim as seguintes probabilidades:

- D1 ⇔ S1 alto, S2 segunda, S3 terceira, S4 baixa probabilidade;
- D2 ⇔ S2 alto, S1 segunda, S3 terceira, S4 baixa probabilidade;
- D3 ⇔ S3 alto, S2 segunda, S4 terceira, S1 baixa probabilidade;
- D4 ⇔ S4 alto, S3 segunda, S2 terceira, S1 baixa probabilidade.

Segundo os autores, na maioria dos casos, existem pelo menos dois estilos de liderança na faixa considerada eficaz e quase sempre dois estilos de liderança situados na faixa menos eficaz.

7.5. **Aplicação da liderança situacional**

Na aplicação da liderança situacional é útil ter presente que não existe uma melhor maneira de influenciar os outros. Em vez disso, qualquer comportamento do líder pode ser mais ou menos eficiente, dependendo do nível de desenvolvimento do indivíduo que se vai influenciar.

A base da liderança situacional consiste em: m(1) avaliar o nível de desenvolvimento; (2) adaptar o seu comportamento, selecionando os estilos de liderança mais prováveis; e (3) comunicar estes estilos com eficácia de forma a influenciar o comportamento. Na liderança situacional está implícita a ideia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecerem, através do ajuste do comportamento de liderança, de forma que passe pelos quatro estilos de liderança, ao longo da curva prescritiva.

A liderança situacional define assim, que para os liderados num nível de desenvolvimento baixo, é apropriada uma direção firme (comportamento de direção elevado), se desejarmos que aqueles se tornem produtivos. Da mesma forma sugere, que se

existir um aumento de desenvolvimento por parte das pessoas que anteriormente não estavam habilitadas, deve ser feito um reforço positivo e fornecido apoio sócio emocional, ou seja, aumentar o comportamento de apoio. À medida que os liderados atingem altos níveis de desenvolvimento, o líder deve reduzir não só o controle sobre as atividades como também o comportamento de apoio.

Independentemente do nível de desenvolvimento de um grupo ou de um indivíduo, podem sempre ocorrer mudanças. Assim, é importante que o líder faça uma reavaliação dos liderados de forma a ajustar o seu comportamento na curva prescritiva, fornecendo o apoio sócio emocional e a direção apropriada. Esta mudança de estilo exige que os líderes sejam **flexíveis**, isto é, que sejam capazes de usar vários estilos de liderança de acordo com a situação (/equidade). Mas, efetivamente, será que os líderes conseguem ser suficientemente flexíveis, ou, pelo seu lado, terão tendência a limitarem-se apenas a um ou dois estilos de liderança?

O instrumento de descrição da eficácia e adaptabilidade do líder **(LEAD)**, desenvolvido por Hersey e Blanchard (1977), destina-se a medir três aspetos do comportamento do líder:

- Estilo de liderança;
- Faixa do estilo;
- Adaptabilidade do estilo.

O estilo de liderança de um indivíduo consiste no estilo que este apresenta ao tentar influenciar as atividades de outras pessoas, mas, a forma como os outros o percecionam, pode ser diferente da perceção que o líder tem do seu próprio comportamento. A perceção que o líder tem do seu comportamento será definida como **autoperceção**, e a perceção que os liderados têm do comportamento do líder será definida como a **heteroperceção**. A comparação de ambas as perceções podem ser muito úteis, particularmente se considerarmos que a autoperceção pode refletir, ou não, o estilo real de liderança, dependendo do grau de aproximação das perceções do líder e das perceções dos liderados. Devido a este facto foram desenvolvidos dois instrumentos LEAD: o de **autoperceção** que mede a perceção do comportamento do líder; o0 de **heteroperceção** que mede as perceções dos liderados sobre o estilo de liderança.

Os autores (Hersey e Blanchard, 1969) nos seus estudos, constataram que a maior parte dos líderes possuem um estilo de liderança primário e um estilo de liderança secundário. O primeiro corresponde ao padrão comportamental mais frequente e, o segundo,

ao estilo de apoio, ou o estilo que o indivíduo tende a utilizar em certas ocasiões. Certos indivíduos não desenvolvem um estilo de liderança secundário, no entanto, terão sempre um estilo de liderança primário.

A **faixa de estilo** de um indivíduo é o grau, em que ele é capaz de variar o seu estilo de liderança. Os líderes diferem nesta sua capacidade, limitando-se alguns a um estilo básico, sendo pessoas rígidas que tendem a ser eficazes só em situações em que o seu estilo é compatível com o ambiente. Outros, são capazes de modificar o seu comportamento de acordo com qualquer um dos estilos básicos, havendo também alguns capazes de adotar dois ou três estilos. Quanto mais flexível for o líder maior probabilidade, ou potencial terá de ser eficaz em várias situações. Existem no entanto situações, que exigem diferentes flexibilidades (Hersey e outros, 1986; Reddin, 1967), em que um estilo dominante de um líder não flexível se adapta a outras situações onde à primeira vista não seria possível.

Tabela 2 – Aplicações liderança situacional

A	B
EXIGÊNCIAS DE BAIXA FLEXIBILIDADE	**EXIGÊNCIAS DE ALTA FLEXIBILIDADE**
Cargos operacionais; Objetivos definidos; Procedimentos rigorosamente definidos; Tarefas bem definidas; Tomadas de decisão de rotina; Poucas mudanças de ambiente; Poucas funções interligadas.	Cargos de alta administração; Cargos complexos; Objetivos emergentes; Procedimentos não definidos; Tarefas não estruturadas; Tomadas de decisão estratégicas; Rápidas mudanças de ambiente; Muitas funções interligadas.

A **adaptabilidade do estilo** é a medida em que os líderes são capazes de variar o seu estilo, de acordo com as exigências de uma determinada situação. Os líderes que têm uma faixa de estilo estreita, podem ser eficazes se permanecerem me situações em que o estilo tem alta probabilidade de sucesso, inversamente, um líder com uma larga faixa de estilos pode ser ineficaz se o seu comportamento não for compatível com as exigências da situação. Assim, a faixa de estilo não é tão importante para a eficácia quanto a adaptabilidade, na verdade, uma ampla faixa de estilo não garante a eficácia. O aspeto mais importante da

adaptabilidade está na capacidade de diagnóstico do líder, de forma a utilizar o estilo certo no momento certo.

Um líder não necessita de pensar muito para usar o seu estilo primário, mas quando aprende outros estilos através de estudo, esses estilos poderão ser os seus estilos mais eficazes.

Os instrumentos LEAD medem o comportamento de tarefa e de relacionamento em cinco dimensões comportamentais:

Tabela 3 – Dimensões comportamentais

Dimensões do comportamento de Direção	**Indicador Comportamental (Extensão na qual o líder…)**
Fixação de objetivos	Especificar os objetivos para as pessoas atingirem.
Organização	Organizar situações de trabalho para as pessoas.
Fixação de prazos	Fixar as linhas de prazo para as pessoas
Direção	Fornecer uma direção específica
Controlo	Especificar e requerer relatos regulares do progresso
Dimensões do comportamento de Apoio	**Indicador Comportamental (Extensão na qual o líder…)**
Dar apoio	Fornecer apoio e encorajamento.
Comunicar	Envolver as pessoas em discussões de atividades de trabalho.
Facilitar as interações	Facilitar as interações de umas pessoas com as outras.
Ouvir ativamente	Procurar e ouvir as opiniões e preocupações das pessoas.
Fornecer feedback	Fornecer feedback da produtividade.

Foram construídas doze situações que se distribuem do seguinte modo:

- Três situações envolvem grupos de baixo desenvolvimento (D1);
- Três situações envolvem grupos de baixo a moderado desenvolvimento (D2);
- Três situações envolvem grupos de desenvolvimento moderado a alto (D3);
- Três situações envolvem grupos de desenvolvimento alto (D4).

A análise dos LEAD de autoperceção e de heteroperceção permite ver, se existe discrepância significativa, entre a forma como o líder vê o seu estilo de liderança e, a forma como os outros o vêm. Possibilita também, a elaboração de um perfil LEAD, que é definido como o perfil de dois estilos (Hersey e Blanchard, 1969) que podem compreender:

- Um estilo básico que inclua duas das quatro configurações de estilo possíveis;
  Ou
- Um estilo básico e outro de apoio.

Perfil S1-S3

Constataram que as pessoas que na visão de outros usam o perfil de estilo S1-S3, têm pouca flexibilidade para os estilos S2-S4. Geralmente vêm os colaboradores como pouco confiáveis e irresponsáveis e, outros, como criativos e automotivados. São líderes que agem através da coerção, recompensas, castigos e supervisão estreita, em relação aos primeiros e com apoio sócio emocional em relação aos segundos. Estes líderes referem-se às pessoas que supervisionam em termos de bom ou mau, a favor deles ou contra eles. Os colaboradores tendem a concordar, vendo os líderes como indivíduos que rotulam as pessoas, que apoiam aqueles que consideram a seu favor e supervisionam rigorosamente aqueles que consideram como contra si. Um administrador com este perfi, quando supervisiona pessoas com níveis moderados de desenvolvimento (D2), leva-as a níveis entre moderado a alto (D3), ou a níveis de baixo desenvolvimento (D1). Assim, estes administradores tendem a ser eficazes quando trabalham com liderados com níveis de desenvolvimento baixos ou entre moderado a alto.

Perfil S1-S4

Os líderes que na visão dos outros usam este perfil, apresentam alguma semelhança com os líderes do estilo S1-S3. O critério de classificação dos liderados é geralmente o da competência – se os colaboradores forem competentes – não sendo supervisionados, no entanto, se se verificar o contrário, serão supervisionados rigorosamente. O estilo destes líderes é o de determinar ou delegar, sendo eficazes em situações de crise. É o tipo de perfil apropriado para intervenções em organizações com problemas graves. À semelhança do perfil anterior, este tipo de líderes não possuem as

habilidades necessárias para levar os seguidores de baixos níveis de desenvolvimento para níveis mais altos.

É considerado pelos autores situacionais (Hersey e Blanchard, 1969) como um perfil de risco, ou estilo de risco, porque se usados incorretamente podem provocar crises graves. Se um supervisor liderar um grupo de baixo desenvolvimento, com um estilo S4 – Delegar, deixando os liderados por sua conta, é provável que o ambiente se deteriore e surjam graves problemas. Inversamente, se os liderados tiverem um desenvolvimento elevado e o supervisor fizer intervenções do estilo S1 – Determinar, é provável que surjam ressentimentos, tensões, conflitos e resistência.

Perfil S2-S3

Os líderes que na visão dos outros utilizam, sobretudo os estilos S2-S3, de uma forma geral possuem um desempenho eficaz ao trabalharem com pessoas de níveis médios de desenvolvimento, mas têm dificuldade em resolver problemas disciplinares e tratar com grupos de trabalho de baixa prontidão (D1), bem como em delegar em outros, de forma a maximizarem o seu desempenho. Os líderes com este perfil habitualmente são eficazes, pois a maioria das pessoas nos ambientes de trabalho, enquadram-se nos níveis de desenvolvimento D2 e D3. De uma forma geral, existem menos pessoas com níveis de prontidão D1 e D4, por isso os autores (Hersey e Blanchard, 1969) consideram estes estilos como seguros. Embora este perfil seja ideal para trabalhar com pessoas medianamente maduras, estes líderes, se desejarem maximizar o seu potencial como líderes, necessitam de saberem utilizar os estilos S1 e S4, sempre que se justifique.

Perfil S1-S2

Os líderes que na visão dos outros utilizam predominantemente os estilos S1 e S2, são capazes de baixar ou elevar o seu apoio sócio emocional, ou comportamento de apoio, mas têm muita dificuldade em baixarem o seu comportamento de tarefa ou de direção, ou de abdicarem da sua estruturação e orientação. Nas amostras colhidas pelos autores da liderança situacional, este estilo tende a ser característico dos líderes que passaram do nível operacional para o nível intermédio. Nessas entrevistas, concluíram que estes indivíduos desejam continuar a dirigir as atividades para as quais anteriormente forma responsáveis. Este estilo é eficaz para níveis de desenvolvimento de subordinados entre baixo a moderado, bem como para líderes em que o recurso tempo é fundamental.

Perfil S2-S4

Os líderes que na visão dos outros têm este comportamento de liderança, são geralmente líderes que não se sentem seguros se não se responsabilizarem pela direção do trabalho e, desenvolverem um relacionamento pessoal com os liderados. Estes líderes, de acordo com os autores da liderança situacional (Hersey e Blanchard, 1969), só ocasionalmente encontram um colaborador no qual têm confiança para delegar. Mas quando delegam, correm o risco de quem recebeu a delegação não ser capaz de concluir a sua tarefa, uma vez que os colaboradores estão habituados a que o líder forneça orientação e apoio sócio emocional. Os autores afirmam que os líderes com o perfil de estilo S2-S4 tendem a ser malsucedidos na delegação, porque geralmente passam do estilo S2 para o estilo S4, sem passarem pelo estilo S3.

Perfil S3-S4

As pessoas que na visão dos outros utilizam predominantemente os estilos S3-S4, são líderes que são capazes de aumentarem ou diminuírem o seu apoio sócio emocional ou relacionamento, mas geralmente não se sentem seguros quando têm de dirigir pessoas ou iniciar um comportamento estruturado. Assim, este perfil é apropriado para trabalhar com pessoas de níveis de desenvolvimento de moderado a alto, mas apresenta limitações para liderar pessoas que regrediram na sua maturidade e necessitam de intervenções mais estruturadas, assim como, para liderar pessoas inexperientes que requeiram mais direção nas primeiras fases do seu ciclo de desenvolvimento como profissionais.

Este perfil S3-S4 é característico dos administradores de alta direção, que são coadjuvados por equipas maduras e competentes que não necessitam de muita direção. Nos trabalhos de investigação dos autores de liderança situacional (Hersey e Blanchard, 1969, 1985 e 1986), este perfil surgiu também em administradores que fizeram formação para treinarem a sua sensibilidade ou que frequentaram grupos de desenvolvimento pessoal.

Se os líderes admitirem que uma das suas responsabilidades é aumentar o desenvolvimento dos seus colaboradores, terão de correr riscos, para estes continuarem a evoluir. Riscos estes, que embora sejam uma necessidade no ciclo de desenvolvimento, os administradores devem mantê-los dentro dos limites razoáveis. Ou seja, os riscos não devem ser excessivamente elevados, mas sim calculados. No fundo, é a esta responsabilidade que se refere o ciclo de desenvolvimento na terminologia dos autores da liderança situacional.

De uma forma resumida pode-se afirmar que, um ciclo de desenvolvimento é um ciclo de crescimento.

Quando um administrador planeia o desenvolvimento de um grupo deve identificar quais as áreas de atividades dos seus colaboradores que deseja influenciar, ou seja, quais são as metas e objetivos que pretende atingir. Neste seu planeamento é fundamental especificar claramente o que um bom desempenho significa em cada área, a fim que cada membro do grupo saiba quando o seu desempenho se aproxima do nível desejado.

Para se iniciar um ciclo de desenvolvimento, os autores da liderança situacional afirmam que, é necessário verificar qual o nível de desempenho atual, ou seja, qual o nível de prontidão da pessoa ou do grupo no aspeto específico do trabalho. Qual o grau de capacidade para assumir responsabilidades, qual a disposição ou a motivação existente.

É assim necessário que em determinada situação, seja possível avaliar o grau de desenvolvimento de um indivíduo ou grupo, de forma a se poder utilizar o estilo de liderança mais apropriado à situação e de acordo com a correlação já anteriormente referida na curva prescritiva, de forma que o estilo de liderança passe pelos quatro quadrantes de liderança, se for necessário.

Na evolução de um ciclo de desenvolvimento anteriormente planeado, não deverão existir saltos, isto é, não se deve mudar de um estilo para o outro, sem que se tenha evoluído de uma forma lógica ao longo da curva prescritiva. A sequência deve seguir sempre o nível de desenvolvimento do indivíduo ou grupo, ou seja, para um nível de desenvolvimento D1 o estilo mais apropriado é o estilo determinar ou S1, à medida que o nível de desenvolvimento vai aumentando para D2, o estilo de liderança deve mudar para S2 ou negociar, e assim sucessivamente, até que em cada área se atinja um nível de desenvolvimento D4 e um estilo de liderança delegativo. Em qualquer momento pode ser necessário o líder voltar a um estilo anterior, quando por exemplo, for introduzida uma alteração no tipo de trabalho até ao momento desenvolvido e para o qual um indivíduo ou grupo não adquiriu ainda a experiência ou a disposição necessária.

7.6. **A liderança situacional e o contexto organizacional**

Em investigações realizadas a nível de organizações militares foi claramente observado, que em situações de trabalho com pessoas de alto nível técnico e emocionalmente maduras, o estilo mais eficaz era o estilo que compreendia um comportamento de

relacionamento e de tarefa baixo ou estilo delegativo - S4. Este estilo foi igualmente considerado eficaz em outras experiências com pessoas ligadas à investigação e à pesquisa, assim com a nível da organização educativa, como forma de relacionamento entre a gestão da escola e o corpo docente. No entanto, em organizações orientadas para situações de crise, o estilo mais eficaz provou ser o estilo diretivo – S1, correspondendo a um comportamento do líder de relacionamento baixo e tarefa alta.

Em numerosas aplicações dos questionários LEAD em ações de formação a gestores portugueses (Jesuíno, 1987), o perfil encontrado com maior frequência foi o perfil S1-S2 (Dirigir – Negociar) e, em segundo lugar o perfil S2–S3 (Negociar – Participar), este último associado a uma maior eficácia. É também notado, que é extremamente raro o estilo S4 – Delegar, o que segundo o autor (Jesuíno, 1987), poderá indicar uma maior dificuldade dos gestores portugueses em delegar.

O conceito básico do modelo situacional consiste em estabelecer uma correspondência entre a atuação do líder e a prontidão dos liderados. O modelo postula que à medida que a prontidão dos liderados aumenta, o líder deverá começar a reduzir o comportamento de tarefa e a aumentar o comportamento de relacionamento. Quando a prontidão dos liderados se revela acima da média é desejável, que o líder diminua o seu comportamento de direção, como o seu comportamento de apoio.

Quanto aos estilos comportamentais, são utilizadas quatro designações sintéticas: Dirigir; Orientar; Apoiar; e Delegar.

A dimensão eficácia, ou terceira dimensão, é determinada a partir do ajustamento do estilo ou estilos predominantes às exigências da situação. Como em todas as abordagens contingenciais, não existe um estilo universal eficaz para toda e qualquer situação, considerando o modelo que qualquer um dos estilos desde S1 a S4 pode ser eficaz, desde que adequado à situação, ou seja, à prontidão dos liderados.

O líder deverá aprender a desenvolver determinadas características consideradas essenciais, tais como: *a flexibilidade para usar uma série de estilos de liderança, a capacidade de serem bons ouvintes* – ouvirem tanto quanto falam – *e quererem administrar as consequências*, isto é, elogiar se as coisas correrem bem e redirecionar ou até repreender, se correm mal, *a autoestima também é fundamental*, mantendo sempre presente que um dos conceitos mais importantes da liderança efetiva é uma boa autoimagem.

Na aplicação do modelo, a variável situacional mais importante é a pessoa que o líder tenta influenciar, devendo também considerar-se outras variáveis, tais como: *o estilo de*

liderança, a personalidade do líder, as exigências do trabalho, a cultura e o ambiente organizacional.

7.7. Aplicações práticas da liderança situacional na Marinha Portuguesa

7.7.1. Curso de aperfeiçoamento em Liderança Militar para Sargentos e Cabos da Armada

Entre 1992 e 1995 (Silva, 1995) realizou-se um estudo de investigação relativo à validação interna e externa do Curso de Aperfeiçoamento em Liderança Militar, realizado na Escola de Fuzileiros. Pretendia-se, neste estudo, verificar: (1) quais os estilos de liderança adotados pelos Sargentos e Cabos da Armada, percecionados por si próprios, enquanto líderes; (2) quais as atitudes e comportamentos adotados enquanto líderes; e (3) quais as capacidades e competências deveria ter um líder na sua relação com os seus subordinados.

Em relação ao estudo relativo à pesquisa do **estilo de liderança situacional** percecionado por cada formando enquanto líder, registou-se que o estilo dominante correspondia ao **estilo S2 (Negociativo)** – escolhido por 64% dos formandos, seguido pelo **estilo S3 (Participativo) –** escolhido por 20% dos formandos, depois pelo **estilo S1 (Diretivo)** – correspondendo a 15% dos formandos, e apenas 1% dos formandos escolhia o **estilo S4 (Delegativo)** como estilo dominante. De registar que os formandos apreciados se situavam no nível intermédio da organização, vindo assim conformar os dados teóricos de Hersey e Blanchard (Hersey e Blanchard, 1993). Tendo em vista estes estilos dominantes, estes líderes adotam um comportamento diretivo, devido à falta de capacidade dos subordinados, mas ao mesmo tempo um comportamento de apoio, para reforçar a disposição e o entusiasmo das pessoas com este nível de desenvolvimento. Neste estilo, os líderes já adotam a comunicação nos dois sentidos. Como a grande maioria dos inquiridos se situa no estilo que envolve um elevado comportamento de direção e um elevado comportamento de apoio, concluía-se que os Sargentos e Cabos da Armada estariam aptos a:

- Fixarem objetivos para os subordinados;
- Organizarem situações de trabalho;
- Fixarem prazos para os subordinados;
- Fornecerem uma direção específica para os subordinados;
- Controlarem os subordinados.

Bem como:

- Fornecerem apoio e encorajarem os subordinados;

- Envolverem os subordinados em discussões de atividades de trabalho;
- Facilitarem as interações e convívios entre subordinados;
- Ouvirem as preocupações dos subordinados;
- Fornecerem *feed-back* da produtividade dos subordinados.

Desta forma, estes objetivos deverão ser uma preocupação constante da Armada para melhorar a eficácia do pessoal.

Do estudo desenvolvido (Silva, 1995), resulta igualmente que os Sargentos e Cabos da Armada aplicam os diversos estilos de liderança de uma forma **Eficaz (51,1% dos formandos) e Bastante Eficaz (25,2% dos formandos)**, permitindo afirmar que existe uma certa flexibilidade na utilização dos estilos de liderança, e que esses estilos estão a ser adequadamente aplicados.

Em relação aos estilos básico e de apoio empregues pelos Sargentos e Cabos da Armada, sobressai como conjunto dominante os **estilos S2/S3 (Negociativo / Participativo)** – correspondendo a 54% dos formandos, seguido pelos **estilos S1/S2 (Diretivo / Negociativo)** – correspondendo a 32% dos formandos, **estilos S1/S3 (Diretivo / Participativo)** – correspondendo a 10% dos formandos, e **estilos S2/S4 (Negociativo / Delegativo) e S3/S4 (Participativo / Delegativo)** – correspondendo cada um a 2% dos formandos.

Assim, deverá existir uma preocupação da Armada na atribuição de funções e objetivos, uma vez que os Sargentos e Cabos da Armada, de uma forma geral, *possuem um desempenho eficaz ao trabalharem com pessoas de níveis médios de desenvolvimento,* no entanto *têm alguma dificuldade em resolver problemas disciplinares, tratar de assuntos com grupos de trabalho de baixa prontidão, bem como em delegar em outros, de forma a maximizarem o seu desempenho*. A Armada deveria considerar fornecer formação específica, de forma que os Sargentos e Cabos utilizem os estilos S1 (Diretivo) e S4 (Delegativo) sempre que se justifique, de forma a maximizar o potencial de trabalho destes líderes.

De registar ainda a existência de uma forte relação entre os quatro estilos de liderança, indicando que existem uma flexibilização na utilização de um estilo de liderança particular, dependendo essencialmente da situação em questão.

Resulta também deste estudo, que é extremamente raro o aparecimento do **estilo S4 (Delegativo)** – aparecendo apenas um formando que o indica como estilo dominante, evidenciando uma enorme dificuldade dos Sargentos e Cabos da Armada em delegar.

Este estilo deverá ser objeto específico de ações de formação, de forma a poder-se cumprir a progressão natural dos líderes ao longo de determinado trabalho, passando os

subordinados pelas fases de **entusiasmo, desilusão, precaução e independência**, sendo o líder responsável por gerir essa viagem, de forma que, no final, os subordinados possam executar o seu papel sem o líder, tão bem como com ele.

7.7.2. Eficácia dos estilos de liderança dos Comandantes das Unidades Navais

De acordo com estudos efetuados por Silva, 1997, pretendeu-se determinar o estilo de liderança a ser utilizado pelos Comandantes de Unidades Navais, a fim de melhorar a eficácia da componente operacional do Comando Naval.

Para tal, conduziram-se sessões de *brainstorming* e entrevistas individuais, envolvendo alguns Comandantes e ex-Comandantes de Unidades Navais, com o objetivo de recolher experiências próprias na adoção ou utilização de um determinado estilo de liderança, bem como, os critérios determinantes para a eficácia de cada estilo.

Na liderança situacional, quanto mais o líder conseguir adaptar o seu comportamento à situação, mais eficaz será a sua capacidade de influenciar os outros. A relação líder e subordinados é uma variável crucial. Se os subordinados decidirem não seguir o líder, não interessa o estado das outras variáveis, pois simplesmente não existe liderança sem alguém a seguir o líder.

Neste estudo foram aplicados os critérios da adequabilidade, exequibilidade e aceitabilidade.

A base da liderança situacional, com os estilos Diretivo, Negociativo, Participativo e Delegativo consiste em: (1) avaliar o nível de desenvolvimento dos seus subordinados; (2) adaptar o comportamento do líder, selecionando os estilos de liderança mais prováveis; e (3) comunicar estes estilos com eficácia de forma a influenciar o comportamento. Na liderança situacional está implícita a ideia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecerem, através do ajuste do comportamento de liderança, de forma que passe pelos quatro estilos, ao longo da curva prescritiva.

Avaliando a decisão final para o estudo desenvolvido por Silva, 1997, verifica-se que o estilo de liderança que contribuirá para melhorar a eficácia da componente operacional do Comando Naval é o **estilo de liderança Participativo S3** registando uma percentagem de **26,3%** em termos de decisão**,** seguido do **estilo de liderança Negociativo S2 (25,7%),** seguido pelo **estilo de liderança Delegativo S4 (24,4**%) e por último o **estilo de liderança Diretivo S1 (23,6%).**

A aplicação eficaz deste estilo de liderança requererá que o **processo de tomada de decisão** envolva o Comandante e os subordinados; uma **comunicação em duplo sentido eficaz**; uma facilitação das **tarefas** por parte do Comandante; um bom **relacionamento** com a guarnição; uma boa **motivação e satisfação** do pessoal subordinado; o privilegiar o **trabalho de grupo** em detrimento do trabalho individual; e insistir no **treino dos subordinados** de forma a levá-los a assumirem responsabilidades.

Os Comandantes das Unidades Navais deverão aperfeiçoar determinadas características consideradas essenciais, tais como: a **flexibilidade** para usar uma série de estilos de liderança (conforme o estado de maturidade ou o nível de desenvolvimento dos subordinados), a **capacidade de serem bons ouvintes** (incrementando a comunicação) – ouvindo tanto quanto falam – e quererem administrar consequências, isto é **elogiar** se as coisas correrem bem e **redirecionar** ou até **reaprender**, se correrem mal, desenvolvendo também a **autoestima**, mantendo sempre presente que um dos conceitos mais importantes da liderança efetiva é uma boa **autoimagem**.

7.8. **Conclusões**

Torna-se importante aproximar a prática (através de cursos ou ações de formação prática em liderança) à teoria na Liderança Situacional, pois há técnicas nesta liderança que o líder tem de aprender a dominar: (1) *diagnóstico*, que consiste em determinar em que situações recorrera determinado estilo de liderança – dá-se prática em diferentes situações para que, quando algo ocorre, o líder possa reconhecer qual é o estilo apropriado; (2) *trabalhar a flexibilidade*, capacidade de usar uma variedade de estilos de liderança – a maioria das pessoas sentem-se mais confortáveis com um ou dois estilos, não com todos os quatro. É preciso dar algum tempo para praticarem os diferentes estilos de liderança através de *role play*. Ao ministrar-se cursos ou ações de formação prática em liderança está-se, de alguma forma, a conseguir-se fazer com que as pessoas que tentamos influenciar nos ajudem em todo este processo. Constrói-se o princípio que não se faz as coisas a alguém, mas que se faz as coisas com alguém.

O objetivo é fabricar líderes que sirvam as pessoas em primeiro lugar, em vez de servirem os seus próprios interesses, ajudando assim a organização e os seus subordinados a maximizarem o seu potencial.

Neste século, as organizações para serem competitivas terão de possuir: (1) *cliente como preocupação principal*, indo ao encontro dos desejos do cliente; (2) *custo efetivo*,

através da necessidade de envolvimento dos empregados como parceiros da empresa; (3) *rapidez e flexibilidade*, através da atribuição de responsabilidades e capacidade de decisão a quem se relaciona diretamente com o cliente; e (4) *melhoria permanente*, onde a organização tem de estar em contínua evolução, provocando a realimentação de clientes e empregados.

O líder deverá ser um gestor de sonhos. O sonho ou visão do gestor está relacionado com mo servir o cliente. Essa visão conduz a um objetivo que deve ser partilhado com todos dentro da organização, necessitando posteriormente de ser implantado e gerido para o sucesso.

8. Capítulo 8 – A Liderança Transacional e Transformacional **(COM RES Machado da Silva)**

MIGUEL NUNO MACHADO DA SILVA
Comodoro Reserva
Professor de Comportamento Organizacional
Escola Naval

" Um líder é alguém que sabe o que os outros precisam, quando precisam e como satisfazer essas necessidades."

John C. Maxwell

O modelo económico custo-benefício tem sido o mais testado em laboratório e no campo. Trocas são fáceis de medir, observar, gravar: Interpretam o Homem como um ser racional e económico. As teorias transaccionais foram fundadas na ideia que a relação líder-subordinado é baseada numa série de trocas ou contratos implícitos entre eles. Ambas as partes recebem algum benefício (e.g. prestígio, salário, informações para promoção, bónus). Sob a liderança transaccional os bens são usualmente específicos, tangíveis e calculáveis. Esta relação, pela troca contínua, dura enquanto as necessidades das partes forem satisfeitas.

No entanto, estas teorias falham, quando não conseguem identificar o que pode ser um fenómeno mais importante na liderança; os efeitos de simbolismo, misticismo, imagem e fantasia, possíveis nas relações líder-subordinado. É neste contexto que surgem as teorias transformacionais.

Estas, em contraste com as transaccionais, preveem uma ligação emocional ao líder. Surgem «quando uma ou mais pessoas se comprometem com outras, de tal forma, que líderes e subordinados surgem com altos níveis de motivação e moralidade» (Burns, 1978 cit. por Conger, 1989, p. 26). É uma relação construída em profundas necessidades e desejos emocionais dos subordinados e dos líderes. Esta característica da liderança transformacional leva a um desempenho para além das expectativas – ou seja, a esforços voluntários e substanciais acima do dever.

A liderança transformacional seria, ainda, segundo Burns, centrada nos valores finais (liberdade, equidade, etc.) e a transaccional mais nos valores instrumentais (honestidade, coragem, responsabilidade, etc.).

8.1. **Liderança Transacional**

Bass (1985) define o líder transacional como alguém que:

Reconhece o que os subordinados pretendem receber pelo seu trabalho e verifica se o conseguem atingir.

Troca recompensas e promessas de recompensas pelo esforço dos subordinados.

Corresponde aos autointeresses imediatos dos subordinados em troca de trabalho de qualidade.

Estes três processos clarificam como as necessidades e objetivos dos subordinados podem ser satisfeitos se eles atingirem os resultados designados.

Os líderes transacionais reconhecem o que os subordinados pretendem, depois clarificam como é que estas necessidades e quereres podem ser satisfeitos. Deste modo facilitam o atingir do resultado desejado.

Para Bass (1985) os gestores de Zaleznik são líderes transacionais. Eles tendem a observar as necessidades dos seus subordinados e a estabelecer objetivos. Tais gestores não questionam os objetivos da organização; assumem que os subordinados mantêm uma constante motivação para suportar os planos dos gestores.

A relação empregador/empregado no líder transacional é baseado num sistema mútuo de reforço. O líder transacional reconhece as necessidades do nível mais baixo da hierarquia de Maslow, como por exemplo, o vencimento. Ele arranja a relação de modo que a satisfação dessas necessidades (i.e. o pagamento mensal) seja contingente do cumprimento das expectativas dos chefes. Estes têm de tomar medidas coercivas, dirigir e ameaçar de modo a forçar os indivíduos a serem produtivos. Além disso, para o líder transacional as pessoas preferem ser dirigidas, mais do que terem responsabilidades pelas suas próprias ações e decisões (Silins, 1993; Tichy & Devanna, 1986; Sagor, 1991; & Hoover, 1991 cit. por Case).

As frases sucintas de “O Gestor num minuto” (Blanchard & Johnson,1982) transcrevem de uma forma sucinta o processo transacional:

- Estabeleça objetivos com os subordinados.
- Clarifique que desempenho é necessário para atingir os objetivos.

- Diga aos subordinados experientes, quando necessário o que eles especificamente estão a fazer mal (reforço de contingência negativo) e como você se sente acerca disso, mas dê a certeza que os continua a valorizar como pessoas (reforço de contingência positivo).

Para Bass (1985) a liderança transacional pode ser dividida em duas dimensões: reforço de contingência e gestão por exceção (ativa e passiva).

8.1.1. Reforço de contingência

A primeira dimensão é o reforço de contingência. Segundo Reto e Lopes (1992), a liderança de contingência de Bass é considerada como uma utilização em permanência dos processos de reforço (positivo ou negativo). É um instrumento privilegiado de motivação. Quanto à gestão por exceção o líder utiliza somente o reforço adverso quando existe a ocorrência de problemas graves.

Na liderança transacional, se o subordinado cumpre como combinado, o líder recompensa-o e não impõe um reforço adverso. Parte da informação de retorno vem do trabalho em si, dos colaboradores e de outros lados de dentro e fora da organização. Mas aquela porção que vem do líder bem como dos benefícios materiais que eles podem providenciar é reforço de contingência (Bass, 1985).

Na liderança transacional, o reforço de contingência negativo e positivo é visto como dois modos de, em estruturas organizadas, motivar os empregados (Bass, 1985).

No reforço negativo, a reação dos gestores assinala a necessidade de parar o declínio em velocidade ou a inexatidão do desempenho do empregado (Bass, 1985). Podem tomar a forma de multas, suspensão sem pagamento, perda de suporte do líder, ou despedimento. Geralmente nos serviços e na produção, a recompensa de contingência toma a forma: elogios pelo trabalho bem feito e recomendações para o incremento de pagamentos, bónus, promoções, reconhecimento público e honras (Bass, 1985).

Ambas as contingências, recompensas e penalizações são características dos gestores orientados transacionalmente; porque tais gestores, ao contrário dos líderes transformacionais, estão mais preocupados com a eficiência do processo do que com as ideias substantivas. Estão mais interessados naquilo que funciona do que naquilo que é verdade. Eles aplicam a sua tática flexível de ajustamento de recompensas e/ou penalizações para manter ou melhorar aquilo que eles vêm como um processo satisfatório de arranjo organizacional (Bass, 1985).

Cada ciclo objetivo-desempenho-recompensa é um passo em direção ao desenvolvimento do subordinado. Esta é uma garantia de base para o subordinado continuar a associar-se com os líderes e a obedecer. Tais experiências tornam-se autorreforço (Bass, 1985).

Os supervisores não devem esperar até à entrevista de avaliação de desempenho periódico para elogiar os subordinados. Em vez disso, os objetivos (não mais que três a seis) devem ser estabelecidos numa folha de papel. Os elogios devem ser dados tão perto quanto possível do período em que os objetivos foram atingidos. Encorajamento sincero deve ser providenciado após o desempenho. Tanto quanto possível os subordinados devem ser capazes de monitorar o seu próprio progresso, através da clarificação das lacunas entre o seu desempenho e os objetivos combinados. Estes devem ser razoavelmente escolhidos e por isso representar um incremento e progresso. Informação de retorno positiva não tem de esperar o atingir dos 100 % dos objetivos, a longo prazo, nem a informação de retorno negativa deve demorar, não permitindo que os erros cheguem a proporções desastrosas (Bass, 1985).

A repreensão deve concluir numa nota de expectativa positiva em relação ao futuro. Os subordinados, enquanto pessoas, nunca devem ser atacados. Por exemplo, um gestor de vendas deve reprimir um vendedor pelo falhanço em atrair um cliente, mas não atacar o vendedor por ser preguiçoso e incompetente.

Numerosas experiências e estudos de campo atestam a eficácia da liderança em resultado do reforço de contingência. Numa experiência de laboratório, Spector e Suttel (1957, cit. por Bass,1985, p. 124) contrastam - o que eles chamam reforço de liderança - a liderança autoritária e democrática. O líder, que reforça, maximiza o reforço positivo para planos corretos de resolução de problemas produzidos por equipas. Ele expressa sempre aprovação, quando são encontradas soluções de qualidade para os problemas. Quando o desempenho é incorreto, o reforço do líder surge através da sugestão de como ele pode ser melhorado. Também encoraja os sujeitos a continuarem a tentar. As equipas sujeitas à liderança de reforço de contingência positivo têm um bom desempenho. Membros de baixa habilidade apresentam mais proveito sob tal liderança. Elogios e reconhecimento, bem como recompensas contingências materiais, num desempenho aceitável, foram consideradas como promovendo maior desempenho e eficiência. A satisfação dos subordinados sofreu incrementos quando os supervisores elogiavam um desempenho aceitável, bem como no caso em que reprovavam trabalho inaceitável. Do mesmo modo, estudos demonstraram, que

a penalização de contingência, por ações inaceitáveis levavam ao melhoramento do desempenho, quando era associado a recompensa de contingência por desempenho aceitável (Bass,1985).

Um estudo com farmacêuticos num Hospital (Bass, 1985) mostrou que estes ficavam mais satisfeitos com a sua situação, se os líderes lhes davam recompensas (informação de retorno positivo) de contingência pelo desempenho. Tal satisfação não estava presente, se as recompensas não fossem contingentes. Particular insatisfação resultava de informação de retorno negativa, não contingente. A perda de capacidade do supervisor de providenciar recompensas aos subordinados, contingentes do seu desempenho, é vista como tendo uma variedade de efeitos perniciosos. De acordo com os subordinados não só existe uma perda de poder do supervisor para recompensar, mas também, uma perda de identificação com a legitimidade para sancionar e influenciar (Bass, 1985).

Sims (1977 cit. por Bass, 1985, p.125) descobriu que dois fatores contavam para o comportamento de reforço de contingência positivo. O primeiro factor de comportamento de recompensa explicou 37% da variância entre os supervisores. Itens mais altamente correlacionados com este primeiro fator incluem:

- O seu supervisor mostrará um grande interesse se você sugerir uma nova e melhor forma de fazer as coisas.
- O seu supervisor dar-lhe-á reconhecimento especial se o seu desempenho no trabalho for especialmente bom.
- O seu supervisor dá-lhe pessoalmente um elogio se você fizer trabalho proeminente.
- O segundo fator contabiliza 18% da variância e prende-se com recomendações para promoção e progresso. Itens altamente correlacionados com o segundo fator incluem:
- O seu supervisor contribuirá para você ir tão longe quanto gostaria, se o seu trabalho for consistentemente acima da média.
- O seu supervisor recomendara-o para promoção, se o seu trabalho for melhor que o dos outros, que sejam igualmente qualificados.
- O seu supervisor ajuda-o a arranjar uma transferência se lha pedir.
- Ambos os fatores parecem assim conter elementos que nós vimos como consideração individualizada bem como reforço de contingência. Alguns dos

itens que Bass (1985) encontrou para medir a recompensa de contingência foram:

- Diz-me o que tenho que fazer se quiser ser recompensado pelos meus esforços.
- Fala muito acerca de elogios especiais e promoções pelo bom trabalho.
- Assegura-me que posso ter aquilo que pessoalmente desejo em troca do meu esforço.
- As interações líder-subordinado, que envolvam perspetivas de troca de recompensa de contingência em desempenho aceitável também incluem:
- Quando eu quiser, posso negociar acerca do que posso obter por aquilo que cumprir.
- Há um acordo, entre aquilo que é esperado que eu ponha no esforço de grupo, e aquilo que posso retirar disso.
- Dá-me o que eu pretendo, em troca do meu apoio por ele.
- Eu decido o que quero, ele mostra-me como consegui-lo.

Esta negociação é a essência da dinâmica da liderança transacional, onde líder e subordinado entram numa troca começando com um processo de negociação para estabelecer o que está a ser trocado e aquilo que é satisfatório.

A teoria do Path-Goal tenta explicar porque é que a recompensa de contingência funciona e como influência a motivação e satisfação dos subordinados. Existem outras maneiras de os líderes usarem o processo do Path-Goal para afetar o esforço do subordinado. Podem clarificar o papel do subordinado, ou seja, o que esperam que o subordinado faça. Podem tornar as recompensas mais dependentes do desempenho satisfatório. Podem incrementar o valor e o tamanho das recompensas. Tal liderança é necessária, principalmente, quando a clarificação do objetivo, direção e recompensa de contingência não forem providenciadas pela organização, o trabalho de grupo ou a situação em si. Para os subordinados inexperientes, menos esclarecidos acerca do como e o que fazer, elogios de contingência (bem como repreensão de contingência) atempadamente e com frequência são eficazes. O dimensionamento pelo líder é visto como essencialmente necessário, se os subordinados são inexperientes ou se as tarefas a serem desempenhadas são complexas. Por outro lado, se os subordinados enfrentam tarefas simples, maçadoras ou perigosas, em vez de diretivo um líder deverá antes dar apoio e consideração.

Segundo Bass (1985), a ligação do incremento de pagamento com o esforço e desempenho mantém-se bastante subutilizado na indústria dos EUA.

O elogio e a recomendação autêntica, por trabalho bem feito, têm sido igualmente subutilizados. As razões parecem estar na pressão do tempo, métodos pobres de avaliação, dúvidas acerca da eficácia do reforço positivo e, também, na falta de habilidade do supervisor. Normalmente os supervisores dizem (e acreditam) que estão a dar informação de retorno aos subordinados, contudo, os subordinados não sentem que a recebem. Isto é exacerbado pela diferença em importância que os supervisores e os subordinados dão aos vários tipos de informação de retorno. Outra razão que leva os gestores a falhar na utilização da recompensa de contingência é que eles próprios podem não ter a reputação requerida para poderem dar as recompensas necessárias. Gestores que preenchem as expectativas dos seus subordinados ganham e mantêm a reputação de estarem aptos para distribuírem pagamento, promoções e reconhecimento. Aqueles que falham em distribuí-la, perdem reputação aos olhos dos seus subordinados e, por isso, são vistos como líderes transacionais.

8.1.2. Gestão por exceção

Quando pratica gestão por exceção, o líder só intervém quando as coisas correm mal ou os níveis inicialmente exigidos não estão a ser atingidos (Bass & Avolio, 1989). Ele evita dar instruções se os procedimentos utilizados funcionarem. Permite que os subordinados continuem a exercer as suas funções como sempre o fizeram, se os objetivos são atingidos (Hater & Bass, 1988). Há dois tipos de gestão por exceção: ativa e passiva. A forma ativa caracteriza o líder que ativamente procura desvios dos procedimentos corretos e que toma ações quando ocorrem irregularidades. A forma passiva caracteriza os líderes que, apenas, tomam ação depois das irregularidades terem ocorrido. A diferença, é que na primeira o líder procura irregularidades, enquanto, na segunda, espera que os problemas se materializem (Hater & Bass, 1988).

Gestão por exceção dá ênfase ao gestor como um controlador. Quando o navio está em curso, não é preciso fazer nada: O gestor limita-se a observar. A frase que caracteriza o gestor por exceção é “Se não está partido, não arranjes” (Bass, 1985).

O que têm em comum gestão por exceção, informação de retorno negativo e reforço de contingência adverso? Os líderes que privilegiam ou exclusivamente praticam gestão por exceção, informação de retorno negativo ou reforço de contingência adverso, intervêm, apenas, quando algo corre mal. Desde que os subordinados vão atingindo os padrões de

desempenho, o mecanismo de servo controlo mantém-se quieto. Apenas se o desempenho do subordinado cai abaixo do limiar, o mecanismo é disparado e o líder fornece a informação de que esse limite foi ultrapassado. A informação de retorno negativa, pode ser acompanhada por clarificação e encorajamento, se o líder é alguém que valoriza o uso de recompensa de contingência (Bass, 1985).

Quando a gestão por exceção e a informação de retorno negativo formam a contribuição exclusiva dos supervisores nas relações de liderança com os subordinados, leva a uma relativa ineficácia, em contraste com a situação que emprega também a recompensa (Bass, 1985).

A delegação, que pode ser usada para motivar e desenvolver os subordinados, bem como libertar o líder para outros deveres, pode ser confundida com gestão por exceção. Um líder pode delegar responsabilidades e subsequentemente praticar gestão por exceção. Mas pode também delegar responsabilidades e seguir a delegação com a reclassificação, com inquéritos sobre a necessidade de ajuda adicional, encorajamento, pedidos periódicos de relatórios de progressão bem como providenciar elogios e recompensas (Bass, 1985).

A razão mais citada para os líderes evitarem reforço de contingência positivo é que eles frequentemente praticam gestão por exceção, ou seja, eles intervêm com informação de retorno negativo ou ação disciplinar quando o desempenho do empregado cai muito abaixo dos padrões. Este comportamento foi popularmente visto como norma. Fez parte da mitologia popular que o bom gestor, como o bom condutor, orquestra tudo com antecipação, depois senta-se a gozar os frutos do seu trabalho respondendo, ocasionalmente. No entanto, um bom gestor tem de comportar-se de uma forma mais completa.

Na análise quantitativa da gestão por exceção, efetuada por Bass (1985), surgiram comportamentos característicos dos líderes:

- Desde que as velhas maneiras funcionem, ele está satisfeito com o meu desempenho;
- Desde que as coisas corram bem ele não tenta mudar nada.

Este comportamento não é o mesmo que a supervisão do “laisser-faire”. Nesta não existe a tomada de iniciativas nem o mínimo de pressão para a produção. A comunicação é muito reduzida. Quando existem desvios das expectativas, o líder “laisser-faire” abstém-se ou retira-se.

Há uma questão que se pode colocar. Se a recompensa de contingência é mais eficaz, porque usar o reforço de contingência negativo? Razões para isso podem ser organizacionais.

A organização pode ter uma estrutura achatada com muitos subordinados reportando-se a um determinado supervisor. Normalmente têm pouco tempo disponível. Este é totalmente ocupado a monitorar os desvios negativos porque são estes que evitam o desastre. Toda a preocupação com os possíveis desvios negativos inibe atenção aos positivos, particularmente na ausência de objetivos bem definidos (curtos e de longo prazo), políticas claras, e ambientes exteriores estáveis. Enfrentando contínuas exigências de produtividade, os gestores são levados a incrementar as suas tendências para usar castigos, principalmente, se não têm capacidades para providenciar recompensas de contingência. Larson (1980 cit. por Bass, p. 140) sugere que o desempenho do subordinado, que está aquém dos padrões, é mais saliente para o supervisor, do que o desempenho do subordinado que excede os padrões. Num estudo de laboratório, os indivíduos, que assumiam o papel de supervisores, detetavam mais facilmente os subordinados que tinham um desempenho abaixo da média, do que subordinados que tinham um desempenho acima da média. Do mesmo modo, os gestores reportam menor dificuldade para identificar desempenhos pobres, que bons desempenhos (Bass, 1985).

Esta assimetria existe, porque o critério do desempenho mínimo aceitável é, frequentemente, mais claramente definido, do que o critério do desempenho superior. Além disso, um desempenho pobre tem muitas vezes um impacto mais significativo do que um desempenho superior.

No entanto, Fisher (1979 cit. por Bass, 1985, p. 140) também observou, que os estudantes tal como as pessoas em geral, atuando como supervisores, são relutantes em dar informação de retorno negativo. A saliência do desempenho pobre tem de exceder em valor esta relutância. Repreensões podem ser vistas como arriscar retaliações. O uso de desaprovação de contingência em vez de aprovação de contingência pode ser uma questão de valores do líder. A experiência parece fazer alguma diferença. Os supervisores experientes mais facilmente apontam o ambiente como causa de um desempenho pobre do que os próprios executores (Bass, 1985).

Se os supervisores vêm consistentemente um desempenho pobre, enquanto os colegas do subordinado continuam a desempenhar bem, podem atribuir o falhanço ao subordinado. Se está perante uma falta de esforço, pode tomar uma ação punitiva; se a causa é a falta de habilidade, então o treino e recolocação pode ser a ação mais apropriada. Se o supervisor acredita que o desempenho pobre tem a ver com o ambiente ou a dificuldade no

cargo, então a ação deve ser a recomendação de uma alteração nas condições de trabalho ou na tarefa, em vez da critica (Bass, 1985).

Desvios negativos de desempenho podem ser causados por numerosos fatores:

- Chefe e o subordinado falharam em atingir um entendimento, no que diz respeito àquilo que é considerado um desempenho satisfatório.
- Subordinado não tem conhecimentos ou habilitações e não sabe como ou onde adquirir.
- Subordinado não se sente estimulado pelo trabalho.
- Subordinado não está comprometido em produzir os resultados necessários.
- Subordinado sente que tem muitos objetivos ou uma mistura impossível de objetivos.
- Subordinado carece de informação de retorno adequado acerca do seu progresso por parte do supervisor.
- Trabalho do subordinado é dificultado por um processo, método ou sistema usado.
- Trabalho do subordinado é adversamente afetado pelo falhanço de outros.

O falhanço, na apreciação do que é esperado, necessita de mais clarificação do papel. Falhanço relacionado com a falta de conhecimento necessita de treino ou transferência. Falta de estímulo necessita da ampliação da tarefa, transferência, incrementação de incentivos extrínsecos, aceitação da realidade pelo subordinado. Falta de comprometimento pode ser superado pelo envolvimento do subordinado no planeamento ou processo de controlo. Objetivos sobrecarregados e conflitos, carecem de clarificação de objetivos e no estabelecimento de prioridades. Falta de informação de retorno adequada requer mais informação de retorno específica e atempada. Problemas no sistema, processo, método, necessitam de redesenho, transferência ou maior tolerância. Falhanço do subordinado, devido ao falhanço dos colegas, deve levar à mudança daqueles que rodeiam o subordinado (Bass, 1985).

As mensagens que os gestores comunicam aos subordinados quando eles têm um desempenho abaixo das expectativas não devem ameaçar a sua autoestima. A repreensão pode não só gerar inibição no subordinado, como comportamento indesejável: hostilidade, apatia, ansiedade e perca de autoestima. Em troca haverá uma redução no esforço de autorreforço (Bass, 1985).

Também as promessas de recompensa ou ameaças de punição podem ser vistas como manipulativas ou coercivas, levando a uma variedade de consequências não intencionais (Bass, 1985).

8.2. **Liderança Transformacional**

A estimulação original das ideias acerca dos líderes transformadores e carismáticos veio da teoria de Robert House de 1976 de liderança carismática.

No entanto, foi um cientista político, James McGregor Burns no seu livro de 1978, "Leadership" que criou o termo liderança transformacional (Bryman, 1992). O líder de transformação procura comprometer o subordinado como uma pessoa no seu todo e, não apenas, como um indivíduo que tem um alcance restrito de necessidades básicas. A liderança de transformação refere-se às necessidades de alta ordem dos subordinados e olha para todo o conjunto de motivos que os move. Líderes e subordinados perseguem objetivos que expressam aspirações com as quais se identificam.

O líder transformador empenha-se a fundo na pessoa do subordinado. O resultado, de acordo com Burns, é uma relação de mútua estimulação e elevação que, converte os subordinados em líderes e pode converter os líderes em agentes morais. Ou seja, o líder e o subordinado têm uma relação não só de poder, mas de interesse mútuo em aspirações e valores (Wright, 1996).

Burns vê a liderança de transformação como sendo mais poderosa que a transacional. Numa relação transacional o líder e os subordinados reconhecem o seu interesse mútuo, mas a relação não vai para além disso. Não têm propósitos duradouros que os mantenha juntos e consequentemente, podem seguir separados.

Peters e Austin, seguindo na esteira de escritores como Bennis e Zaleznik, referem-se à liderança como distinta da gestão. Eles descrevem os líderes efetivos, que são a base das suas reflexões, como tendo: «[...] paixão, cuidado, intensidade, consistência, atenção, drama, uso implícito e explícito de símbolos - ou seja, da liderança [...]» (Peters e Austin, 1985 cit. por Bryman, 1992, p. 96). O tipo de liderança, que eles referem, é agora referida, apenas, como: Liderança. Esta mudança de terminologia implica que a liderança de transformação foi incrementada como sendo a "verdadeira" liderança. Por implicação, a liderança transacional vem associada à gestão, relacionando-se com algo mundano e um conjunto de atividades para solução de problemas e tomada de decisões a curto prazo.

Esta ideia é partilhada por Zaleznik, quando diz que o líder, ao contrário do gestor «[...] é ativo em vez de reativo, molda as ideias em vez de lhes responder. [Os líderes, pelo contrário] adotam atitudes pessoais e ativas em direção aos objetivos; esforçam-se em alterar os modos, evocar imagens e expectativas e, em estabelecer desejos específicos e objetivos, determinam a direção que o negócio toma [...]» (Zaleznik, 1983 cit. por Bryman, 1992). É este tipo de liderança que respira comprometimento e lealdade e que permite às organizações elevados níveis de atividade.

As ideias de Burns sobre liderança transacional e de transformação foram mais tarde utilizadas por Bass (1985) e aplicadas ao estudo da liderança organizacional (Wright, 1996).

Hater e Bass (1988) consideram que a dinâmica da liderança transformacional envolve uma forte identificação do subordinado com o líder aliando-se na partilha da mesma visão do futuro e, indo além do autointeresse da troca. Os líderes transformacionais, geram consciência e aceitação entre os subordinados dos propósitos e da missão do grupo (Yammarino & Bass, 1990; Burns 1978). Yammarino e Bass (1990) afirmam que o líder transformacional articula uma visão do futuro, que pode ser partilhada, estimula intelectualmente e presta atenção às diferenças entre os subordinados. Tichy e Devanna (1990) afirmam que ele se caracteriza pela definição da necessidade de mudança, criando uma perspetiva, mobilizando e envolvendo essas perspetivas; podendo assim transformar as organizações.

Kuhnert e Lewis (1987) consideram que as transformações ocorrem, apenas, quando os padrões pessoais e o sistema de valores do líder se tornam um processo organizador para os subordinados. Especificamente, o nível de esforço extra pode estar relacionado, em parte, ao comprometimento para com o líder, sua motivação, seu senso de objetivo ou missão.

Segundo Bass (1985), o líder transformacional de Burns reconhece - tal como o transacional - a existência de necessidades de trocas nos potenciais subordinados, mas vai mais longe, procurando chegar e satisfazer necessidades mais altas, de modo a comprometer o indivíduo na sua totalidade. Maslow, em 1943, estimou que o cidadão médio americano estava satisfeito nas suas necessidades Fisiológicas em 85%, 70% nas necessidades de Segurança, 50% nas necessidades de Afiliação, 40% nas necessidades de Estima e 10% nas necessidades de Auto-atualização. Se as percentagens de Maslow estiverem corretas, as oportunidades para os líderes transformacionais não faltam. Devemos realçar que onde as necessidades existenciais mais básicas não estão completas, como na Índia, Mahatma Ghandhi conseguiu convencer os seus subordinados a sacrificar os seus interesses de

segurança por um bem maior: Uma Índia independente. A exortação inaugural do Presidente John F. Kennedy "Ask not what your country can do for you; ask what you can do for your country" teve um grande impacto na sociedade Americana. O líder transformacional pode levar o subordinado a transcender os seus interesses para bem do grupo, organização ou país.

O deslocamento ascendente, nos níveis de necessidades de Maslow, é evidência suficiente da ocorrência de uma transformação, mas não é condição necessária. As necessidades podem ser dilatadas no mesmo nível hierárquico.

Sintetizando, a transformação pode ser conseguida através de quaisquer dos três meios inter-relacionados:

Elevando o nosso nível de realização e consciência da importância e valor dos resultados estabelecidos.

Levando-nos a transcender os nossos autointeresses a favor do grupo, organização ou política.

Através da alteração do nosso nível de necessidades (na hierarquia de Maslow ou Alderfer's) ou expandindo a nossa pasta de necessidades e quereres.

Estes três meios introduzem o modelo de liderança transformacional.

O esforço a partir da expectativa do subordinado é baseado numa transação. Este esforço pode ser aumentado pelo processo transformacional. O líder transacional trabalha na Cultura Organizacional existente - aceita o grupo e as autoidentidades tal como estão correntemente definidas, os rituais, histórias e os papéis modelo pertencentes à organização – de modo a transmitir os seus valores. O líder transformacional, pelo contrário, inventa, introduz e avança com novas formas Culturais.

O estudo de realidade de Nicholson, Ursell e Blyton's (cit. por Bass, 1985) sobre os líderes dos sindicatos britânicos dá ênfase ao sucesso dos líderes pela formulação da mudança da ideologia Organizacional. Consideram que o poder dos líderes dos sindicatos estava associado à sua habilidade para mobilizar e explorar de uma forma penetrante os temas ideológicos.

Bernard M. Bass e o seu associado Bruce J. Avolio conduziram vários estudos para operacionalizar o conceito de Burns de liderança transformacional e avaliar a possibilidade de ser aplicado às organizações complexas.

Na sua pesquisa, Bass (1985) descobriu que os gestores descritos pelos subordinados como líderes transformacionais podem ser distinguidos por três dimensões comportamentais. A primeira é a liderança carismática, que contabiliza 66% da variância.

As outras duas dimensões comportamentais são a estimulação intelectual com 6.3% da variância e a consideração individualizada com 6% da variância, e a motivação inspiracional.

Vejamos em particular cada uma destas dimensões comportamentais ou fatores.

8.2.1. Influência Idealizada (Carisma)

O termo carisma foi incrementado com Max Weber (1922/1947). Para este, o carismático era o salvador religioso, um profeta inovador com um magnetismo pessoal, que promove uma doutrina específica. O carisma podia ser visto nas reações dos subordinados, na sua "devoção à específica e excecional santidade, heroísmo ou ao carácter exemplar de um indivíduo" (Weber, 1922 cit. por Bass, 1985).

Segundo Bryman (1992), uma das primeiras tentativas para incluir o estudo do carisma no contexto das organizações encontra-se no trabalho de Etzioni ("*A Comparative Analysis of Complex Organizations*", 1975). Ele define carisma como:

«[...] a habilidade de um ator para exercer extensa e intensa influência sobre as orientações normativas de outros atores. Isto sugere que carisma é uma forma de poder normativo, que no final, depende do poder de uma pessoa» (Etzioni, 1975 cit. por Bryman, 1992, p. 92).

Por poder normativo, Etzioni quer dizer poder que resta na distribuição e manipulação de recompensas simbólicas e privações (Bryman, 1992).

Para Bryman, o maior estudo sobre carisma, nas organizações formais, provavelmente foi o de House ("*A 1976 theory of charismatic leadership*", 1977). Neste trabalho, House desenvolve um conjunto de hipóteses testáveis, acerca das características e comportamentos dos líderes carismáticos.

De acordo com House (Bryman, 1992), as características pessoais que contribuem para a liderança carismática são: um alto nível de autoconfiança, tendência para dominar, necessidade de influenciar os outros; forte convicção na integridade das suas próprias crenças.

Especifica um número de efeitos da liderança carismática:

- Confiança dos subordinados na veracidade das crenças dos líderes.
- Criação de similaridade de crenças entre os subordinados e o líder.
- Inquestionável aceitação do líder.
- Afeição e obediência dada de boa vontade.
- Envolvimento emocional dos subordinados na missão do líder.

- Aumento do desempenho do subordinado em relação à tarefa.
- Confiança entre os subordinados.

Um número de aspetos do comportamento dos líderes carismáticos são especificados na teoria de House:

- Os líderes carismáticos, através de um papel modelo, representam os valores e as crenças que desejam que os subordinados subscrevam. É também necessário que o potencial subordinado se identifica com esse papel carismático. Existem, basicamente, dois tipos de comportamento de liderança, importantes para a criação de uma perceção favorável: (1) A construção de uma imagem de competência e sucesso; (2) O expressar de objetivos ideológicos, estabelecendo a direção da organização.
- O líder carismático comunica altas expectativas aos subordinados e exibe confiança na sua capacidade para cumprir os elevados objetivos que ambos estabeleceram. Como resultado, os subordinados mais facilmente aceitam o objetivo dos líderes e vão procurar esforçar-se ao máximo, para ir de encontro das suas expectativas. O líder carismático, mais que o líder não carismático, surge com motivos que são relevantes para o cumprimento da missão. Tais motivos podem incluir uma necessidade de afiliação ou de realização e a necessidade de atingir a excelência num trabalho.

Para Moscovici (1988, cit. por Reto e Lopes, 1992) «O conceito de carisma toma por momentos uma ressonância quase religiosa, e significa, por outro lado, uma qualidade simbólica, ou seja, emocional, de um indivíduo ou de um grupo [...] um novo sentido dado ao curso das coisas».

Aquele autor considera haver dois tipos de chefes carismáticos: totémicos e mosaicos. Os primeiros centram a sua influência na força do indivíduo e os segundos centram a sua influência na força da ideia. «Os chefes mosaicos preocupam-se de preferência em fazer penetrar as doutrinas e as causas entre as massas, mais do que as seduzir pela sua pessoa [...] a personalidade do indivíduo é insignificante em comparação com os méritos da causa e com a importância das ideias» (cit. por Reto e Lopes, 1992). Os chefes totémicos por outro lado «tentam propagar a ideia de possuir dons excecionais e mágicos, necessários para sair de uma crise.».

Nos negócios e na gestão, o termo carisma é bastante empregue. Descreve alguém que é brilhante, um poderoso falador e com capacidade para persuadir os outros acerca da

importância da sua mensagem. O líder não carismático, em contraste, é frequentemente apontado como tendo falta de brilho, e ser um indivíduo ineficaz.

Com o carisma os líderes transformacionais podem desempenhar o papel de professores, mentores, treinadores, reformadores ou revolucionários. Estruturam e articulam os problemas de tal forma que os subordinados os compreendem mais facilmente.

Nas organizações, os carismáticos descrevem aos subordinados uma visão atraente dos resultados dos seus esforços. Assim, os subordinados atribuem um maior significado ao seu trabalho. Faz crescer o entusiasmo, excitação, envolvimento emocional e comprometimento aos objetivos do grupo. Definidos os papéis em termos ideológicos, usam exemplos para os subordinados seguirem. Necessitam de mostrar eficiência como líderes, ou seja, que as ações a lhe serem atribuídas, continuem a beneficiar a comunidade de subordinados. A eficiência pode ser real ou aparente.

Para Bass (1985) muitas vezes, as pessoas associam carisma com figuras religiosas e políticas mais do que com líderes em negócios, indústria e educação. Todavia, carisma está largamente distribuído, como um atributo interpessoal, nas organizações complexas. Não está limitada, apenas, à classe dos líderes mundiais. Podemos ver o carisma, num nível significativo, em líderes industriais, educacionais, governamentais e militares.

Os carismáticos revelam autodeterminação e persistência, especialmente quando as coisas ficam más. Contudo, dão ênfase à adaptabilidade: À sua e à da organização. Fazem uso extensivo de metáforas, simbolismo e cerimonial, como modos de concretizar e transmitir as suas visões. Desenvolvem e mantêm a sua cultura organizacional, ao partilhar normas e valores.

Têm a habilidade para construir a partir das necessidades, valores e esperanças dos seus subordinados. São grandes atores; estão constantemente em “palco". Como Yukl diz (1981 cit. por Bass, 1985, p. 47), «os líderes carismáticos podem dizer coisas publicamente que os subordinados sentem, em privado, mas não conseguem exprimir».

O líder influencia a gestão de impressões diretamente ou através dos órgãos de comunicação, comícios de massas, reuniões de empregados ou órgãos domésticos, se é um líder de uma organização complexa. Uma consequência não intencional de articulação ideológica é a polarização dos anti subordinados, que rejeitam o líder tão fortemente como os subordinados o aceitam.

Bass (1985) considera, ainda, que existe um subfactor dentro do comportamento da liderança carismática: A liderança inspiracional. Restringimos a liderança inspiracional à

liderança que emprega ou adiciona qualidades emocionais e intuitivas, não intelectuais, ao processo de influência. Ela reserva o fator de estimulação intelectual, para influenciar os processos que dão ênfase aos argumentos convincentes, lógicos e racionais, sem apelar para os sentimentos e emoções.

Os líderes não precisam de ser carismáticos para serem inspiracionais; podem fazer uso dos meios institucionais para inspirar, como por exemplo, através da identificação com um movimento carismático. Contudo, a maioria dos carismáticos são inspiracionais (Bass, 1985). O despertar do processo inspiracional pode focar-se no despertar dos motivos de realização, afiliação e poder.

O apelo inspiracional dos líderes carismáticos passa pela perceção realística dos benefícios em que estão envolvidos, clarificando quais os objetivos que podem ser atingidos e porquê, e ainda construindo a sensação de confiança no sucesso. A fonte mais importante de sucesso para uma empresa é o chefe executivo, que sabe criar e comunicar uma visão daquilo que é desejado e quem pode fornecer energia e transformar (Bennis, 1983 cit. por Bass, 1985, p. 65). Estudos efetuados em liderança inspiracional concluem que subordinados exaltados por líderes inspiracionais estão preparados para aceitar maiores riscos. A ênfase do líder carismático no apelo persuasivo, na fé mais do que na razão, nas emoções mais do que no intelecto e nos vários mecanismos do reforço social, mais do que num discurso lógico parece adequado para subordinados imaturos e com pouca informação.

Estudos desenvolvidos com o Corpo de Oficiais da Reserva dos EUA apontam como exemplos de liderança inspiracional, os seguintes procedimentos:

- Instiga orgulho nos subordinados.
- Usa um discurso destinado a encorajar e a animar para construir a moral.
- Estabelece aquilo que se espera através do seu próprio comportamento.
- Providencia o encorajamento do seu subordinado de modo a elevar a sua confiança.
- Faz com que os cadetes sintam orgulho na sua Unidade, elogiando o seu bom desempenho.
- Exemplos de liderança inspiracional reportada a Oficiais da Força Aérea foram:
- Inspira entusiasmo e autoconfiança (e.g. mostrando aos subordinados que podem atingir uma tarefa difícil, persuadindo-os que a sua tarefa ou missão é

importante, efetuando um discurso encorajador e animador quando o grupo está desanimado).

- Estabelece exemplos de coragem e dedicação (e.g. arriscando a sua própria vida para salvar um subordinado, liderando-os numa missão perigosa, não ficando para trás, partilhando os desconfortos impostos aos subordinados) (Bass, 1985).

A chave para a estimulação do desempenho militar está na construção e manutenção da confiança (em si e nos seus pares) na liderança e, no propósito da força nacional. Podemos ver estes temas aparecerem nas exortações dos líderes às suas tropas ao longo da História.

«Confiança é talvez a grande fonte de força emocional que um soldado pode usar [...] Ao soldado tem que ser dada confiança nas armas que usa contra o inimigo [...] A confiança do soldado de que os seus líderes são taticamente proficientes e iluminados para o combate, torna mais fácil o seu avanço para o desconhecido [...] expectativas de falhanço destroem a moral» (Hayes & Thomas, 1967 cit. por Bass, 1985, p.69).

A crença nas grandes causas também se mantém extremamente importante. Sacrificar a vida ou arriscar a ficar ferido, sem uma causa, é intolerável. Para o mercenário a recompensa financeira pode ser suficiente; para o militar de carreira, talvez; mas, o soldado comum tem que acreditar que «a causa pela qual está a lutar é moralmente correta e vale o sacrifício» (Bass, 1985, p. 70). No mundo do trabalho, os empregados que consideram estar a trabalhar para a melhor empresa, com os melhores produtos e recursos, estão mais envolvidos e comprometidos. São mais leais e estão mais predispostas a exercer o esforço extra (Bass, 1985).

Esforço extra pode ser gerado por um líder que introduza práticas inspiracionais adicionais:

- Experimentalismo: O desempenho é estimulado por políticas que não só consentem como encorajam o desenvolvimento e o aparecimento de soluções, mais do que, apenas, a discussão e a reflexão. A ação é valorizada em relação ao planeamento. É um processo mais favorável do que a análise e o debate.
- Incrementalismo: Encorajar a tomada de pequenos riscos, com pequenos passos, incrementais.

Estabelecer uma cultura e clima de abertura e confiança. A estrutura da rede de comunicações deve ser vasta, aberta e informal (Bass, 1985).

Em termos organizacionais, torna-se importante refletir sobre o processo psicológico que permite aos indivíduos abdicarem da sua autonomia e liberdade para aderirem à vontade do líder. Para Freud, um indivíduo numa situação de submissão, pode estar convencido, no seu íntimo, que age em plena liberdade. Segundo Veyne (1987, cit. por Reto e Lopes, 1992), a obediência a um chefe divino não pode ser interpretada como sinal de submissão, mas de autonomia. Faz referência a uma sociedade democrática:

«Quando se obedece a um chefe que é senhor de si próprio, não se obedece verdadeiramente a um chefe, mas obedece-se aos princípios morais aos quais o chefe é o primeiro a obedecer; o bem moral é o bem comum do chefe e dos súbditos; a heteronomia é, na realidade, uma autonomia. [...] Em suma, a relação que o sujeito ético tem consigo próprio é idêntica, neste caso, a relação que o sujeito político tem com o imperador. O orgulho cívico está salvo: Reina a autodisciplina».

Moscovici (1988, cit. por Reto e Lopes, 1992) em relação ao mesmo problema comenta: «a lógica da conversão ao detentor do carisma faz aparecer a submissão como uma liberdade e quase como um favor».

Para Reto e Lopes (1992), «esta situação de obediência não resulta em diminuição da auto- -estima por parte dos sujeitos, mas sim num acréscimo de autoestima, uma vez que a superioridade reconhecida ao chefe, se torna, por um processo de metamorfose, apropriável pelos próprios subordinados, e tornado possível por uma relação direta com o símbolo da autoridade».

O carisma é um ingrediente necessário para a liderança transformacional, embora por si só não explique o processo transformacional.

8.2.2. Consideração Individualizada

A consideração individualizada emergiu como um aspeto importante para as relações entre líder e subordinados. Foi considerada como contribuindo para a satisfação do subordinado para com o líder, e em muitas circunstâncias, também para a produtividade. É fundamental para a gestão participativa, na medida em que se centra nas necessidades dos empregados (crescimento e participação nas decisões que afetam a sua carreira e o seu trabalho).

A investigação de Bass (1985) sugere que os líderes com consideração individualizada frequentemente: são pais benevolentes para os seus subordinados e tendem a ser amigáveis, informais e chegados; tratam os subordinados como iguais, embora eles (os

líderes) tenham mais valências; dão conselhos, ajuda, apoio e encorajam os seus subordinados ao autodesenvolvimento.

Um estudo efetuado com oficiais do Exército dos EUA revelou que os subordinados percecionam o fator de consideração individualizada, quando são vistos a dar especial atenção aos membros negligentes, tratam cada um dos seus membros individualmente e exprimem apreciação pelo trabalho bem feito.

Uma investigação desenvolvida por Fiedler e Lester chegou à conclusão que a falta dessa consideração — por exemplo, sobre controlando, interferindo, ordenando, intrometendo-se — «prejudicava a contribuição da inteligência do subordinado para a qualidade do trabalho. Apenas subordinados experientes podem lidar efetivamente com tais [...] superiores.» (1977 cit. por Bass, p. 82).

A consideração pode partir de duas situações: Por um lado, temos a consideração revelada nos encontros regulares dos grupos, na consulta dos subordinados, no tratamento de todos os subordinados por igual, na procura de uma tomada de decisão equilibrada; por outro, uma abordagem individual, tratando diferencialmente os subordinados, em função das suas capacidades e necessidades.

Para Meyer, consideração é revelada num autêntico respeito pelos subordinados, que terá como consequência um comportamento recíproco (Meyer, 1980 cit. por Bass, 1985, p. 88). Este interesse, no entanto, tem de ser genuíno.

No processo de consideração individualizada, cada subordinado é levado a discutir as suas preocupações e expectativas no trabalho, o desempenho do seu superior e as suas relações de trabalho. O superior partilha também algumas das suas expectativas acerca do seu próprio trabalho, o trabalho do seu subordinado e a sua relação. Deste modo o entendimento entre superior e o subordinado é melhorado.

A consideração individualizada passa por manter cada subordinado completamente informado acerca do que vai acontecer e porquê. Fá-los sentir que fazem parte de todo o processo e não são meros espectadores. Têm oportunidade de fazer perguntas de modo a aumentar a sua compreensão e participação. Ao mesmo tempo superiores passam a conhecer as reações e preocupações dos subordinados acerca da matéria.

Para Ayres a «Capacidade de consulta pessoal encontra-se na habilidade de ouvir e está orientada para a identificação do problema [...], estas capacidades são importantes principalmente para aqueles líderes que têm uma grande interação com os seus subordinados, i.e., Cabos, Sargentos e Oficiais Subalternos. Líderes a estes níveis podem ser bastante

efetivos levando os soldados a explorar e clarificar o problema.» (Ayres, 1978 cit. por Bass, 1985, p. 89).

A atenção individualizada e a resposta apropriada às necessidades pessoais são mais importantes aos níveis mais baixos. Todavia, consideração individualizada continua a ser importante aos níveis intermédios dos Sargentos para os Capitães, Majores e Tenentes-coronéis.

«A consulta do pessoal leva ao reforço da identificação dos subordinados com o exército; por isso, os líderes devem consultar aqueles indivíduos que estão a manifestar dificuldade em adaptar-se às normas comportamentais da organização. [...] a este nível é necessário estar atento a sinais de stress ou distress. [...]» (Ayres, 1978 cit. por Bass, 1985, p. 89).

No caso da indústria, os problemas mais importantes discutidos com os subordinados incluem: dificuldades com os companheiros de trabalho, preocupações acerca das oportunidades de promoção, insatisfação no trabalho, problemas financeiros, problemas familiares, e preocupações com a segurança no trabalho.

Para ajudar, os supervisores ouvem e oferecem suporte e simpatia. Tornam-se ativos, fazendo perguntas, levando os subordinados a alternativas; partilham experiências pessoais, dão conselhos ou sugerem outra pessoa para a consulta (Bass, 1985). A consideração individual providencia uma informação de retorno contínua e liga as necessidades individuais correntes à missão da organização (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990).

Consideração individualizada pode ter várias formas: a expressão de apreciação por um trabalho bem feito será das mais importantes. A atenção individualizada é vista como especialmente importante para os novos comandantes das Unidades militares. O comandante deve aprender o nome de todos numa unidade ou, pelo menos, dois níveis abaixo. Deve também estar familiarizado com os seus trabalhos. «O líder do pelotão deve conhecer bem todos os homens do pelotão tão cedo quanto possível. Mesmo o Comandante de Companhia deve esforçar-se por conhecer todos os homens da Companhia.» (Hays & Thomas cit. por Bass, 1985, p. 86).

Similarmente, Peters (1980 cit. por Bass, 1985, p. 86) afirma que os Oficiais Executores Chefes devem estabelecer e manter contactos extensivos com gestores abaixo da linha. Assim, têm oportunidade de incrementar a motivação dos seus gestores através de surpreendentes cedências de autonomia abaixo da linha. Uma comunicação fácil através dos

níveis de gestão deve ser a norma. Tal liberdade de interação foi vista como levando a um clima de não ameaça.

Consideração individualizada implica o contacto cara-a-cara ou, no mínimo, contacto telefónico frequente com os mais modernos.

Klauss e Bass (1982 cit. por Bass, 1985, p. 87), num estudo com 400 Engenheiros, esperavam que o planeamento de projetos de engenharia dependesse significativamente dos sistemas de informação de gestão formais. Descobriram que a maioria da informação decisiva era, porém, obtida através de contactos informais e discussões individuais, mais do que na informação escrita. Consistente com isto, Mintzberg (1975, Bass, 1985, p. 87) notou que dois terços a três quartos do tempo de trabalho total dos gestores é gasto na comunicação oral. Atenção individualizada de superiores para subordinados providencia a oportunidade para a entrada de informação. Contudo, Klauss e Bass consideram que os gestores têm mais tendência para fazer tais contactos face-a-face com colegas do mesmo nível organizacional. No contacto entre superiores e subordinados, apesar das implicações pela consideração, são usados com maior frequência memorandos escritos.

8.2.3. Estimulação Intelectual

Através da estimulação, intelectual os líderes transformacionais despertam e mudam nos subordinados o conhecimento e a solução de problemas de pensamento, imaginação, crenças e valores. A estimulação intelectual do líder transformacional é vista como um salto discreto na conceptualização dos subordinados a sua compreensão, o discernimento da natureza dos problemas e das soluções.

Bass (1985) resume assim a estimulação intelectual: «As suas ideias levam-me a repensar algumas das minhas próprias ideias, as quais eu nunca tinha questionado antes». Outras influências na liderança que nós iremos identificar como intelectuais serão: (a) Ele leva-me a pensar velhos problemas de maneiras novas; (b) Ele proporciona-me novas maneiras de olhar para as coisas que costumam ser um enigma para mim.

A contribuição intelectual de um líder é particularmente importante, quando grupos e organizações enfrentam problemas mal estruturados, mais do que problemas bem estruturados. Na esfera intelectual, nós vimos diferenças sistemáticas entre líderes transacionais e transformacionais. O líder transformacional pode estar menos disposto a ficar satisfeito com respostas parciais. Está mais recetivo à busca de várias soluções de modo a tirar o máximo de vantagens das oportunidades, sujeitando-se eventualmente, a riscos altos.

Parece que a liderança transformacional de sucesso está mais dependente da inteligência geral aos níveis organizacionais mais baixos e na criatividade cognitiva aos níveis mais altos. (Bass, 1985).

Quinn e Hall (1983 cit. por Bass, 1985, p.110) sugerem que os líderes podem providenciar estimulação intelectual de quatro modos, dependendo das suas preferências pessoais. Por racionalidade, existencialismo, empirismo ou idealismo. Estes quatro tipos de líderes diferem na medida em que os seus esforços intelectuais são transformacionais e transnacionais. Os existencialistas focam-se na criatividade, os orientados idealisticamente focam-se na direção, enquanto os racionalistas e os empiristas podem usar o seu intelecto para manter o status quo como líderes transacionais bem como estruturar adequadamente condições para o futuro como líderes transformacionais.

Vejamos cada um dos quatro modos de providenciar estimulação intelectual:

Estimulação intelectual orientada racionalmente. Dão ênfase à competência, independência e assiduidade. Têm essencialmente em conta a estrutura formal e a lógica. Tais líderes são decisivos na medida que requerem pouca informação para gerar soluções específicas. As suas decisões são definitivas. Dão ênfase à velocidade e à eficiência. São diretivos, orientados para os objetivos e fortes na iniciação da estrutura.

Estimulação intelectual orientada existencialmente. Estão mais preocupados em incrementar segurança, confiança e em construir equipas. Têm em conta os processos informais e a crença que a compreensão intelectual pode, apenas, emergir no processo humano de interação com o ambiente. Existencialistas são integrativos na tomada de decisão, o que leva, nos seus esforços intelectuais, ao uso de muita informação. Eles geram muitas soluções para implementação. Favorecem a síntese criativa à lógica pura. Usam o seu intelecto para suportar as ideias dos outros assim como as suas.

Estimulação intelectual orientada empiricamente. O especialista empírico é orientado em aperfeiçoar a segurança, proteção e continuidade. Favorecendo o empirismo, tem tendência para contar com os dados gerados externamente. Tem um estilo de decisão "hierárquico", na qual, uma grande quantidade de informação é usada para cuidadosamente gerar a melhor resposta. Privilegia o rigor, precisão e planeamento, a longo prazo, para implementar soluções com planos de contingência elaborados. Tais líderes são conservadores e cautelosos na estimulação intelectual dos subordinados. Eles também se distinguem como líderes transacionais ao manter a estrutura, providenciar informação, monitorar e coordenar.

Estimulação intelectual orientada idealisticamente. Os autores idealísticos são orientados em relação ao crescimento, adaptação, aprendizagem, objetivos cognitivos, variedade e criatividade. Os seus estilos de decisão são flexíveis. Usam uma pequena quantidade de informação para chegar às conclusões, mas estão constantemente a juntar informação adicional e a gerar novas soluções, se necessário. Valorizam a velocidade, adaptabilidade, intuição, compromisso e encaram bem a mudança. É frequente observar-se nos líderes idealísticos uma grande capacidade inventiva e a aceitação de riscos.

8.2.4. Motivação Inspiracional

Um líder com forte nível de motivação inspiracional conseguirá que a visão, ou uma missão específica obtenha a direção necessária, partilhando-a com colegas e subordinados.

Os líderes inspiracionais muitas vezes são exemplo de trabalho árduo, favorecem conversas informais, mantêm-se otimistas em tempo de crise e procuram reduzir as funções e sobrecargas dos subordinados, utilizando métodos de trabalho criativos.

Estes líderes apoiam fortemente um modelo de autodesenvolvimento, e desenvolvimento dos seus subordinados, procuram constantemente desafios para a sua vida e demonstram um nível de autoconfiança superior, em relação aos líderes não transformacionais.

É importante o líder identificar as suas forças (permite-lhe utilizar o poder técnico, confiança para correr certos riscos intelectuais, as preocupações com as necessidades dos seus subordinados, a habilidade de comunicar claramente e poderosamente), bem como as suas fraquezas (algumas resultantes da inexperiência na vida corrente do líder).

8.3. Diferenças, Semelhanças ou Complementaridades?

Bass e Avolio (Conger, 1989), ao contrário de Burns, defendem que a liderança transformacional deve construir-se a partir da base transacional para aumentar a eficiência da liderança. Burns vê a liderança transacional e transformacional como opostos dentro de um continuum.

Para Bass (1985), os líderes podem ser tanto transacionais como transformacionais. Embora conceptualmente distintas, as lideranças transacionais e transformacionais podem ser aplicadas pelo mesmo indivíduo em diferentes quantidades e intensidades e, talvez, em diferentes situações. Também nota que a sua visão da moralidade dos líderes transformacionais difere significativamente da visão de Burns. Este vê a liderança

transformacional como sendo invariavelmente elevada, beneficiando tanto o subordinado como a sociedade como um todo. Bass, por outro lado, aceita que os líderes transformacionais também possam ser imorais, brutais e agressivos, levando os seus subordinados a custos mais do que a benefícios.

Em contraste com as teorias transacionais, que se centram nos efeitos que o comportamento do líder tem nas cognições, motivações e desempenhos dos subordinados, as teorias transformacionais tomam, como variáveis dependentes, as respostas emocionais aos estímulos do trabalho, bem como os seus valores, autoestima e confiança no seu líder e motivação para desempenhar acima e para além do dever. Além disso, em contraste com as teorias de liderança transacional que descrevem os líderes em termos de tarefa e comportamento, as teorias transformacionais descrevem o líder em termos de foco e articulação com a visão e missão criando e mantendo uma imagem positiva na mente dos subordinados, pares e superiores. Exibe um alto grau de confiança neles próprios e nas suas crenças; estabelece objetivos desafiadores; providencia o exemplo pessoal para os subordinados emularem; possui um alto grau de habilidade linguística e expressividade não verbal.

A diferença entre as teorias transnacionais e transformacionais está nos componentes de motivação dos subordinados, que são afetados pelo comportamento do líder. As teorias transacionais descrevem ações de líderes que resultam em comportamento de trabalho mais instrumental, na medida que leva os subordinados a atingirem os objetivos existentes, enquanto ao mesmo tempo contribuem para os objetivos da organização. As teorias transformacionais levam à mudança de valores dos subordinados, objetivos, necessidades e aspirações (Conger, 1989).

Tanto os líderes transacionais como transformacionais podem mostrar todos os estilos de decisão, em quantidades e intensidade que variam. Podem ser diretivos, negociativos, persuasivos, consultores, participativos ou delegativos. Vejamos, no Quadro 1, os diversos comportamentos de tomada de decisão que caracterizam líderes transformacionais e transacionais. No Quadro 2, podemos comparar as preocupações dos líderes transacionais e transformacionais em função dos diversos fatores organizacionais (McAlleer's cit. por Mosley, 1996).

As lideranças transacionais e transformacionais devem ser vistas como complementares em vez de alternativas. Bass (1985) defende que a liderança transformacional é construída na liderança transacional, mas não o contrário. Acrescenta

ainda que a liderança transformacional pode ser vista como um caso especial da liderança transacional.

Os modelos diferem no processo pelo qual o líder motiva os subordinados e no tipo de objetivos a atingir (Hater e Bass, 1988). Por exemplo, um líder transacional pode iniciar a estruturação e desenvolver a consideração para incrementar as expectativas dos subordinados e, se os seus esforços tiverem sucesso, serão recompensados com o incremento do mérito. Por outro lado, o líder transformacional pode desenvolver liderança transacional, mas também pode usar simbolismos ou elevar a importância do esforço incrementado para uma missão organizacional, que por si só é motivadora. A liderança dos grandes Homens da História usualmente foi transformacional, e não transacional. Estes líderes influenciavam os seus contemporâneos de duas maneiras: através da sua personalidade e das ideias que defendiam. Em qualquer dos casos a influência não foi uma simples questão de transação custo benefício. Ser transacional é a saída mais fácil; ser transformacional é o caminho mais difícil de seguir (Bass, 1985).

Tabela 1 – Estilos de Decisão dos líderes em função da adoção da Liderança transacional ou transformacional

	Liderança Transacional	Liderança Transformacional
Estilos de Decisão dos líderes	Explica aos subordinados quais são pagamentos específicos se cumprirem com as diretivas.	Identifica os objetivos transcendentais em direção aos quais pode dirigir os subordinados.
	Pode negociar ou ajustar as trocas que se farão pelos serviços.	Providencia símbolos e imagens persuasivas acerca de como será uma organização renovada.
	Consulta o subordinado para saber o que ele quer receber em troca da sua concordância.	Consulta os subordinados sobre a sua consciência da importância dos objetivos últimos da organização.
	Participa com os subordinados na chegada a um consenso no modo como cada um cumpre e obtém uma troca aceitável.	Busca um consenso participativo para reestruturar a organização.
	Delega responsabilidades aos subordinados em troca do cumprimento de um acordo.	Delega para encorajar o subordinado a desenvolver-se.

Fonte: Carrilho, 2000

Tabela 2 – Diferenças de atitude dos líderes organizacionais no âmbito dos dois tipos de liderança em função dos diversos fatores organizacionais

		Liderança	
		Transacional	**Transformacional**
Fatores Organizacionais	Características	Processo de troca Ideias evolucionistas Insere-se na estrutura existente	Orientado para as relações Ideias revolucionárias Emerge nas crises
	Motivação	Recompensa de contingência (extrínseca)	Inspiração; reconhecimento (intrínseca)
	Poder	Tradicional	Carismático
	Foco	Resultados	Visão
	Liderança	Tarefa específica Clarificação de papéis Reconhece necessidades Gestão por exceção	Consultor, treinador, professor Ênfase na realização individual Dá autonomia, bom ouvinte, informal, acessível, modelo de integridade
	Subordinados	Procuram segurança, preenchimento das necessidades Separação da organização dos indivíduos	Transcende os autointeresses em relação à organização Fazem mais do que o esperado
	Resultados	Esperados	Saltos importantes no desempenho

Fonte: McAller´s cit. Por Mosley, 1986

8.4. **Influência do Ambiente Organizacional**

Para Bass (1985) as lideranças transacionais e transformacionais emergem em função da situação e depende:

- Do meio histórico, social, económico e cultural no qual a liderança ocorre;
- Da organização, tarefa, superiores, pares e subordinados do líder;
- Da personalidade e valores do líder.

8.4.1. A Pressão do Exterior

As componentes das crises agudas e crónicas são o elemento necessário para a teoria do carisma. Quanto maior a crise, maior a perturbação emocional; mais, esse sentimento pode ser investido no salvador. As crises reúnem as condições para a liderança carismática

emergir. Verificamos que grandes líderes políticos emergiram na História em períodos de crise: Churchill é chamado ao poder, apenas, quando a Grã-Bretanha encara sozinha uma esmagadora investida alemã; de Gaulle volta para resolver a crise da Algéria; Hitler ganha as eleições alemãs num contexto de crise política e económica. Uma crise pode surgir, por exemplo, aquando do ataque a uma determinada cultura. Para Bass (1985), carisma aparece quando a autoridade tradicional e legal e os meios burocráticos falham. Não devemos olhar para a liderança carismática nas organizações velhas, altamente estruturadas e de sucesso, mas para as velhas que estão a falhar ou nas novas que estão a lutar para sobreviver.

Numa sociedade bem ordenada, num ambiente bem estruturado, com normas claras e fortes, sanções e instituições nas quais o status quo social e económico é razoavelmente satisfatório, existe maior probabilidade de surgimento da liderança transacional. Por outro lado, em sociedades de distress, em que as instituições são incapazes de anular as violações das expectativas e a insatisfação, a liderança que emerge, é a transformacional.

Em geral, organizações, que funcionam em ambientes estáveis, podem permitir-se a depender dos gestores "num minuto". Se a tecnologia, força de trabalho e o ambiente for estável, a organização irá bem com gestores que simplesmente prometem e distribuem recompensas aos empregados que cumprem os compromissos. Aqui, a gestão por exceção ativa, pode ser suficientemente efetiva. Mas quando a organização enfrenta um ambiente turbulento; quando os seus produtos e serviços nascem, vivem e morrem em poucos anos, e/ou quando a sua tecnologia corrente pode ficar obsoleta, uma estrutura rígida e a gestão por exceção passiva podem levar à morte.

A liderança transformacional nas organizações é mais necessária em baixas de economia ou em tempos de cortes de verbas, em que a ansiedade e as incertezas são altas - tanto ou mais é necessário fazer com poucos recursos. As organizações em tais condições precisam de gestores que sejam proactivos em vez de reativos.

Os líderes políticos americanos enfrentam as eleições todos os dois anos; têm de se direcionar para a liderança transacional mais do que a transformacional. Têm de pensar na troca de promessas nas ações legislativas de modo a suportar os grupos de interesses. Só aqueles em "sítios seguros" podem oferecer transformações, a longo prazo (Bass, 1985).

Bass (1998) avança que o líder eficiente é transformacional ou transacional, em função da situação. Citando Howell, avança com a probabilidade de emergência de liderança de troca ou carismática sob diferentes condições organizacionais e ambientais. Selecionamos

as condições situacionais que caracterizam uma organização militar, aquela onde foi efetuado o estudo (V. Quadro 3).

As organizações transacionais estão menos aptas a adaptar-se às exigências de mudança dos ambientes externos e internos. Uma Cultura transacional concentra-se nas relações contratuais implícitas e explícitas. As nomeações para os cargos, normalmente, são escritas, acompanhadas do estabelecimento das condições de emprego, regras, regulamentos, benefícios e códigos disciplinares.

O mesmo autor afirma que a liderança transformacional não é uma panaceia. Em muitas situações, é inapropriada e os processos transacionais os indicados.

Podemos resumir os efeitos situacionais na liderança. O processo carismático é estimulado numa crise ambiental, mal estruturada, de organizações orgânicas, numa sociedade de normas. Estimulação intelectual pode florescer melhor quando o ambiente é mal estruturado e quando as crianças são educadas a lutar contra problemas difíceis ao longo do seu crescimento. Recompensa de contingência e gestão por exceção são favorecidos em ambientes bem estruturados, estáveis, ordenados.

Tabela 3 – Probabilidades de emergência de liderança de troca ou carismática sob diferentes condições ambientais e organizacionais numa organização militar

Condições Situacionais	Probabilidade de Lid. de troca	Probabilidade de Lid. Carismática
Estável	Alta	Baixa
Não política/legal	Baixa	Alta
Colectivista	Baixa	Alta
Consistente com valores culturais	Baixa	Alta
Mecânica	Alta	Baixa
Autoridade hierárquica	Alta	Baixa
Tomada de Decisão Centralizada	Alta	Baixa
Comunicação vertical	Alta	Baixa
Tarefas padronizadas, rotineiras	Alta	Baixa
Grande Poder do líder	Baixa	Alta
TOTAL	Alta (6) > Baixa (4)	Baixa (6) > Alta (4)

Fonte: Carrilho, 2000

8.4.2. A Pressão do Interior

Até que ponto é que os fatores internos a uma organização influenciam o comportamento de liderança dos gestores?

Os líderes carismáticos podem falhar, em parte ou totalmente, em resultado das deficiências pessoais, por exemplo, as tendências exageradas.

Isto depende de como o seu carisma, combina com outros fatores transformacionais, como a consideração individualizada e a estimulação intelectual.

Há ainda que distinguir se os líderes de topo são eleitos ou nomeados. Uma vez que uns e outros recebem sua legitimidade de fontes diferentes, isto é, uns dos membros do seu grupo ou organização, outros de uma autoridade mais alta, não existem, neste momento, dados que permitam conclusões no sentido de caracterizar uns ou outros. No entanto, Bass (1998) considera que é provável que os líderes eleitos sejam mais transformacionais e, os líderes nomeados, mais transacionais. Para se manter no cargo, os líderes eleitos têm de reter o seu poder. Se uma alta autoridade nomeia os líderes, isso providência reconhecimento, autoridade e responsabilidades. Destes espera-se maior legitimidade, capacidade de recompensa e poder coercivo. Dos eleitos, espera-se que o seu poder derive da perícia e do poder de referência.

No estudo da relação do nível hierárquico com a liderança transformacional, Roberts (1980 cit. por Bass, 1998) diz que é necessária maior liderança transformacional ao nível de comandante de Divisão. Bass (1985) reforça essa ideia, dizendo que é mais provável que a liderança transformacional apareça no topo de uma organização, particularmente se está localizada num mercado turbulento.

No entanto, um estudo efetuado por Boyd, em 1988 (cit. por Bass, 1998), em Oficiais da NATO, nos postos de major, tenente-coronel e coronel, não mostraram grande diferença em liderança transformacional (Tabela 4).

Tabela 4 – Média dos fatores da liderança transformacional para os Oficiais Superiores da NATO e para os Oficiais dos EUA, Canadá e Alemanha

Liderança Transformacional	Major	Tenente-Coronel	Coronel	Oficiais EUA	Oficiais Canadianos	Oficiais. Alemães
Carisma	2.5	2.5	2.6	2.7	2.6	2.2
Estimulação Intelectual	2.4	2.5	2.6	2.6	2.6	2.4
Consideração Individualizada	2.4	2.5	2.6	2.8	2.4	2.5

Fonte: Bass, 1998

Estudos efetuados na Marinha de Guerra dos EUA, por Deluga (cit. por Bass, 1998), indicam que os valores em liderança transformacional dos diversos postos não tinham diferenças significativas como seria de esperar. Revelaram mesmo valores inversos aos das expectativas.

Segundo a Tabela 5, os Oficiais mais modernos foram descritos como mais carismáticos (2.40) que os Oficiais mais antigos (1.97, 2.18); um pouco mais altos em estimulação intelectual (2.47 para 2.22 e 2.37). Os Oficiais mais modernos foram taxados como mais transacionais. A recompensa de contingência foi maior (2.00 para 1.76 e 2.08) e a gestão por exceção dos Oficiais mais modernos foi maior que os Senior Naval Officers (2.43) e menor que Senior Navy Officers (2.47). Em estudos posteriores Bass registou que se o posto fazia alguma diferença, ele dependia se os líderes estão na administração educacional ou nos negócios.

Tabela 5 – Valores dos diversos fatores da liderança transformacional e transacional para vários postos de Oficiais da Marinha dos EUA

Liderança	Junior Liutenants [a]	Senior Naval Officers [b]	Senior Navy Officers [c]
Transformacional			
Carisma	2.40	1.97	2.18
Estimulação Intelectual	2.47	2.22	2.37
Consideração Individualizada	2.50	-	2.30
Transacional			
Recompensa de Contingência	2.00	1.76	2.08
Gestão por Exceção	2.46	2.43	2.47

Fonte: Bass, 1998

a Oficiais Subalternos.

b Oficiais superiores da Marinha de Guerra a prestar serviço em unidades de combate.

c Oficiais Superiores da Marinha de Guerra.

8.5. **Aplicações práticas da liderança situacional na Marinha Portuguesa**

Estudos efetuados (Carrilho, 2000), no Corpo de Fuzileiros da Marinha de Guerra Portuguesa (CF da MGP) revelam conclusões disparas. A Tabela 3 indica-nos que a proporção do Estilo Transformacional é maior no Nível Hierárquico de Base (Of. Subalternos) e o Estilo Transacional no Nível Hierárquico de Topo. Pelo exposto concluímos o estatuto não determina o Estilo de Liderança. Neste estudo foi analisado se subordinados sujeitos ao Estilo de Liderança Transformacional percecionam um Desempenho do líder estatisticamente superior aos subordinados sujeitos ao Estilo de Liderança Transacional. Numa análise pormenorizada da Tabela 3 notou-se que a diferença de Estilos de Liderança

tem um impacto maior (estatisticamente significativo) na Satisfação dos Subordinados do que na Eficácia do Líder - a favor do Estilo Transformacional.

Testou-se ainda se existe uma correlação positiva, estatisticamente significativa, entre a Liderança Transformacional e o Desempenho. Verificou-se que a Liderança Transformacional estava positivamente correlacionada e, de uma forma estatisticamente positiva, com o Desempenho (.83*) para um p=.0500. Notemos ainda que o Fator Carisma se destaca na correlação com o Desempenho seguido pela Consideração Individualizada e, mais atrás, pela Estimulação Intelectual (respetivamente com os valores .91*, .78* e .51*). Verificamos ainda que a Liderança Transacional e o Fator Gestão por Exceção não estão correlacionadas com o Desempenho (respetivamente .23 e .04). No entanto, o Fator Recompensa de Contingência está correlacionado, com um valor de .32*.

Tabela 6 – Médias dos Fatores de Liderança e idade em função do Estilo de Liderança e Razão t dessas médias

	Estilo		Teste
Variáveis	Transformacional (N=48)	Transacional (N=18)	Razão t
Liderança	2.12	1.75	3.19 (.0022)*
Liderança Ativa	2.19	1.56	4.68 (.0000)*
Liderança Passiva	2.16	2.35	-1.63 (.1088)
Liderança Transformacional	2.43	1.58	6.06 (.0000)*
Carisma	2.57	1.62	5.61 (.0000)*
Estimulação Intelectual	2.01	1.12	4.84 (.0000)*
Consideração Individualizada	2.72	2.01	4.70 (.0000)*
Liderança Transacional	1.81	1.92	.96 (.3397)
Recompensa de Contingência	1.46	1.50	-.23 (.8158)
Gestão por Exceção	2.16	2.35	-1.63 (.1088)
Desempenho	2.78	1.40	6.85 (.0000)*
Eficácia	2.48	1.53	4.72 (.0000)*
Satisfação	3.07	1.28	7.49 (.0000)*

* p < .0500

Fonte: Bass, 1998

Bass (1985) defende que os dados colhidos variam em função do tipo de organização, isto é, enquanto orgânicas ou mecanicistas. especula que a liderança transformacional é mais provável que apareça em organizações orgânicas, em que os objetivos e a estrutura não são claros; o entusiasmo e a confiança é alta; os membros têm maior formação e onde se espera que exista maior criatividade. Por outro lado, a liderança transacional é mais provável que apareça em organizações mecanicistas, onde os objetivos e estrutura são claros e/ou os

membros trabalham com contratos formais. A consideração individualizada é favorecida em organizações orgânicas.

Podem ser apontados outros exemplos de como as características organizacionais provavelmente forçam a emergência da liderança transformacional ou transacional. As unidades militares de combate, em contraste com unidades de apoio, podem enfrentar ambientes mais turbulentos, maior stress, risco, emergências, exigência de iniciativa individual e comprometimento para com os objetivos da unidade. Há maior necessidade da liderança carismática, que promova estimulação para o desempenho e transcenda os autointeresses. Para Bass (1985), a liderança transformacional emerge mais em combate do que em unidades de Apoio de Combate.

Bass (1985) especula que superiores e subordinados influenciam o comportamento da liderança, servindo de grupos de referência. Um exemplo são as expectativas tanto dos superiores como as dos subordinados.

Crowe et al. (1972 cit. por Bass 1985) observaram que tanto os gestores autocráticos como os democráticos comportam-se democraticamente com subordinados democráticos e autocraticamente com subordinados autocráticos. Nestas condições, os subordinados possivelmente estimulam um comportamento nos líderes que seja contrário às preferências destes.

Blanchard e Johnson (1982 cit. por Bass, 1985) sugerem que quando os subordinados são imaturos, destreinados ou inexperientes procuram e necessitam de liderança instrutiva (transacional) que clarifique os objetivos e diz como alcançá-los. Mas também precisam de consideração individualizada (transformacional) que leva ao desenvolvimento do subordinado, crescimento e mudança, de modo a levar a uma liderança delegativa.

Bass (1985) aponta outros atributos dos subordinados que possam levar o líder a ser transformacional ou transacional. Por exemplo, a liderança carismática depende de como os subordinados atribuem ao líder valor e poder. De acordo com Zaleznik (1967 cit. por Bass, 1985), os subordinados, na sua relação inicial, idealizam os seus chefes e sobrestimam as suas forças. Aqui, a liderança carismática é facilitada. Contudo, esta fase inicial é seguida de depreciação. As fantasias dos subordinados criam e destroem imagens irrealistas dos seus chefes. Apesar deste processo, os subordinados altamente dependentes continuarão a procurar e a agir de acordo com as iniciativas dos seus líderes.

Por outro lado, é menos provável subordinados orgulhosos da sua própria racionalidade, ceticismo, independência e preocupação por regras sucumbam à lisonja do líder carismático ou naquele que puser ênfase na inspiração emocional.

Zaleznik considera, ainda, que os subordinados serão resistentes à liderança carismática se forem igualitários, autoconfiantes, com boa formação académica e tenham um estatuto elevado. Eles serão menos sensíveis à consideração individualizada e à estimulação intelectual se forem inflexíveis. Por outro lado, os subordinados serão mais recetivos à liderança transacional se estiverem direcionados para motivações extrínsecas, ou se forem sensíveis a promessas de recompensas, ameaças de castigos ou no cumprimento de objetivos a curto prazo (Bass, 1985). No entanto, não há evidência direta da influência dos superiores e/ou subordinados dos líderes na sua tendência em serem mais transacionais ou transformacionais.

O líder transformacional é mais provável que encontre satisfação no poder, o líder transacional na afiliação. O líder transformacional é provável que apareça mais nas situações em que os líderes dão maior ênfase aos objetivos de longo prazo e onde entre líderes e subordinados exista um maior lapso no poder e acesso a informação. Por outro lado, a liderança transacional é mais provável que esteja correlacionada com a ênfase do líder em objetivos a curto prazo, e onde os líderes e subordinados são mais iguais em poder e acesso à informação.

Geralmente gestores de nível baixo tendem a valorizar o pragmatismo. O que funciona na prática é visto como mais importante do que aquilo que é teoricamente verdade. Manter a produtividade, proveito e os padrões correntes são vistos como o mais importante, certo e correto. Parece que a liderança transacional (mais do que a transformacional) encontra-se mais facilmente no gestor que se encontra num nível hierárquico mais baixo — para o qual a cooperatividade e a conformidade tem mais valor que a iniciativa individual e a criatividade.

Bass (1998) chama aos líderes transformacionais personalizados, líderes pseudotransformacionais. O seu aparato transformacional satisfaz, a longo prazo, os interesses pessoais. É auto-engrandecedora, exploradora e orientada para o poder. Os líderes pseudotransformacionais acreditam na distorção utilitária e nos princípios morais deformados. Isto contrasta com os líderes transformacionais verdadeiros que transcendem os seus próprios interesses por uma ou duas razões: Utilitária ou moral. Se utilitária, o seu objetivo é beneficiar o grupo e os seus membros, a organização, a sociedade, e/ou atingir os

desafios da tarefa ou missão. Comprometimento, envolvimento e lealdade dos subordinados derivarão do líder transformacional verdadeiro. No líder transformacional socializado existe um grande senso de identidade coletiva e de eficácia coletiva.

Os líderes pseudotransformacionais levam á obediência e à submissão dos subordinados, através da coercitividade que pode gerar hostilidade, sobre reação e/ou abandono.

8.6. **Conclusões**

Para Bass, tanto o líder transformacional como o transacional podem ser eficazes, embora em situações diferentes da vida organizacional. Os transformacionais seriam líderes mais vocacionados para períodos de fundação e de mudança, enquanto os transacionais estariam mais adaptados para períodos de evolução mais lenta e para ambientes mais turbulentos.

As 60 empresas mais bem geridas dos EUA são organizações nas quais devemos esperar o aparecimento considerável da liderança transformacional. Essas empresas são a frente de novas ideias, novos produtos e novos serviços. O pensamento de contingência incremental é também a norma. As empresas estão abertas à transformação. São mais orgânicas que mecanicistas. Elas estão prontas e dispostas a mudar rapidamente no sentido de encontrar as condições para enfrentar o mundo turbulento de hoje. Para trabalhar nos problemas, assim que eles surgem, utilizam equipas tarefa temporárias, onde as relações são mantidas informais.

A todos os níveis, nessas firmas bem geridas, são necessários líderes transformacionais que:

- Tenham carisma e deem sentido de missão aos outros.
- Possam quebrar e estabelecer relações intensas.
- Estejam preocupados com ideias que se possam converter em imagens de modo a elevar os colegas e a aumentar as expectativas.
- Arrisquem quando surgem oportunidades.
- Não tolerem uma situação vulgar e que pressionem no sentido da excelência.

Contudo, essas empresas também são caracterizadas por gestores que praticam liderança transacional.

Os Oficiais vêm a recompensa de contingência, como contribuindo com 25% da variância na eficácia da unidade; e a gestão por exceção apenas 5%. Noutros estudos provou-se que gestão por exceção é uma liderança contraprodutiva. A gestão por exceção contribui

menos para a produtividade e esforço do subordinado do que a recompensa de contingência e a liderança transformacional.

A hierarquia de correlações das componentes do MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire) com a eficiência é usualmente: carisma; estimulação intelectual; consideração individualizada > recompensa de contingência > gestão por exceção ativa > gestão por exceção passiva > liderança laissez faire.

No estudo efetuado no Corpo de Fuzileiros da Marinha de Guerra Portuguesa notou-se que a diferença de Estilos de Liderança tem um impacto maior (estatisticamente significativo) na Satisfação dos Subordinados do que na Eficácia do Líder - a favor do Estilo Transformacional.

Verificou-se ainda que a Liderança Transformacional estava positivamente correlacionada e, de uma forma estatisticamente positiva, com o Desempenho e que o Fator Carisma se destaca na correlação com o Desempenho seguido pela Consideração Individualizada e, mais atrás, pela Estimulação Intelectual. Verificou-se, igualmente, que a Liderança Transacional e o Fator Gestão por Exceção não estão correlacionadas com o Desempenho, estando o Fator Recompensa de Contingência correlacionado.

9. Capítulo 9 – A Liderança em contexto de crise. Orientações para a tomada de decisão **(Prof. Borda de Água)**

PEDRO BORDA DE ÁGUA
Professor Associado da Escola Naval

Passaram mais de onze anos desde o dia 11 de março de 2011, quando um dos mais fortes terramotos registados na história atingiu o nordeste do Japão. Menos de uma hora após o terramoto, dois gigantescos *tsunamis* atingiram a costa leste do Japão, causando a morte de dezenas de milhares de pessoas e destruindo milhares de milhões de euros em bens. No entanto, uma das questões mais graves foi o impacto que as ondas de tsunami tiveram na central nuclear de Fukushima Daiichi. Tal como acontece com a maioria dos executivos e gestores de organizações, e independentemente da sua educação e formação, a equipa de direção da central nuclear de Daiichi, provavelmente nunca tinham enfrentado um desafio de liderança deste tipo e a sua resposta e tomada de decisão sob um elevado grau de incerteza e escassez de informação não se podiam basear em algoritmos formais de apoio à tomada de decisão. Aprende-se melhor com contexto, e é precisamente o que se pretende com o exemplo da tragédia de Fukushima Daichi por forma a permitir uma melhor contextualização do desafio de liderança em crise. Tal como sugerido neste capítulo, alguns líderes conseguem sobressair em situações de crise.

9.1. **Categorização de situações de crise extrema**

As situações de crise extrema podem ter muitos e variados contornos, desde incêndios numa instalação industrial, zona populosa como um aeroporto ou arranha-céu, até a uma plataforma petrolífera ou navio; tais crises extremas podem igualmente resultar de catástrofes naturais, como terramotos, derrocadas ou inundações.

Em geral, os programas tradicionais de formação em liderança, gestão e até engenharia e gestão industrial abordam situações empresariais "normais", não se aprofundando suficientemente no desenvolvimento de competências de gestão destinadas a liderar e decidir em situações de crise extrema, tipicamente anormais no sentido estatístico, mas também no que concerne às relações causais existentes num contexto de crise, em geral menos claras. No entanto, exemplos, como os casos de algumas explosões ou acidentes em instalações industriais e infraestruturas semelhantes, acontecem, mesmo que sejam escassos;

mas permitem sempre alguma aprendizagem, que se for incluída em treino e formação poderão ajudar a melhor liderar e gerir situações críticas futuras. Estes acontecimentos graves têm em comum o facto de serem raros, mas de grande impacto e consequências. Desde o acidente da Piper Alpha no Mar do Norte (1988), envolvendo uma plataforma petrolífera a cerca de 120 milhas ao largo de Aberdeen, e onde se perderam 167 vidas, ao acidente da BP Deepwater Horizon no Golfo do México (2010), onde morreram 11 pessoas, e onde as consequências ambientais estão ainda bem presentes nas nossas memórias; ao drama nuclear de Fukushima Daiichi no Japão em 2011; estas são apenas alguns exemplos de situações em que a incerteza e os potenciais impactos que afetam vidas e bens são extremos e em que se exige a melhor liderança e coragem com vista a salvar o máximo de vidas e ativos.

A fim de fornecer alguns antecedentes para apoiar a perceção da liderança em situações de crise extrema, o drama de Fukushima Daiichi, que já causou dezenas de milhares de mortes, é utilizado como pano de fundo ilustrativo. Durante o pico da crise, o Sr. Masao Yoshida, o diretor da central nuclear de Daiichi, teve de lidar com muitas questões críticas ao mesmo tempo, enquanto tentava dar sentido a toda uma situação com informações escassas e um reconhecimento de padrões pouco claro. Por exemplo, teve de dirigir as operações na central de controlo da central nuclear por forma a garantir o arrefecimento dos respetivos reatores nucleares; teve de cuidar das vidas dos seus empregados e das populações circundantes que poderiam ser gravemente afetadas por eventuais fugas de radiação; juntamente com a gestão e coordenação com a sede da empresa em Tóquio.

Os líderes devem ser capazes de reconhecer que já não estão a operar num contexto simples ou estável quando algumas destas características se revelam. Entre as características que definem as crises extremas, podem-se seguramente referir: (1) a natureza da incerteza associada ao desenrolar dos eventos, (2) as situações de vida ou morte, (3) a elevada pressão do tempo, bem como (4) padrões pouco claros (Figura 1).

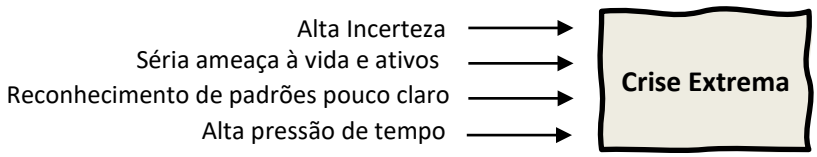

Figura 1 – Categorização dos contextos de crise extrema

Fonte: (autor, 2024)

A incerteza ou a falta de previsibilidade não fazem com que os líderes e os gestores entrem em "modo de crise" por si só. Por exemplo, normalmente um decisor que se encontre numa situação de grande incerteza utilizaria uma ferramenta simples como, por exemplo, uma árvore de decisão expedita, eventualmente desenhada em minutos num quadro enquanto partilhava tal modelo formal com uma equipa próxima constituída por pessoal com conhecimento e responsabilidades críticas. Um contexto "complicado" também não exigiria demasiado de um líder, uma vez que esse contexto poderia ser gerido através do recurso a especialistas ou técnicos especializados na área temática em questão. É, no entanto, quando a causa e o efeito não são evidentes, o que acontece quando os contextos se tornam "complexos" (em vez de apenas complicados) ou até "caóticos", que a tomada de decisões se torna mais crítica e incerta; e tal pode ter acontecido em Fukushima Daiichi, no fatídico dia de 11 de março de 2011.

9.2. **11 de março de 2011 – o fatídico dia**

O dia 11 de março de 2011 poderia ser mais um dia normal na central nuclear de Fukushima Daiichi, situada no nordeste do Japão. No entanto nessa tarde, pelas 14h42, um terramoto de 9,0 na escala de Richter, com epicentro a 130 km a leste do Japão, atingiu o país, provocando o encerramento automático de vários reatores nucleares (Reb & Joshi, 2012; Kase & Nonaka, 2012). O pior, porém, ainda estava para vir. Menos de uma hora após o terramoto, dois gigantescos tsunamis atingiram a costa leste do Japão, causando milhares de mortos e atingindo a central nuclear de Daiichi. Ser o líder máximo de uma central nuclear não é exatamente o mesmo que liderar ou gerir uma central termoelétrica ou hídrica tradicional. Estar ao leme na gestão de topo destas centrais exige anos, senão décadas, de formação e um sentido apurado de temas de segurança e dos perigos associados à radiação, sempre presentes na mente destes profissionais, onde a história daquela nação recorda o impacto de duas detonações atómicas por ocasião da segunda grande guerra. Por isso, quando a central nuclear de Daiichi foi atingida pelas enormes ondas tsunami, os primeiros pensamentos foram provavelmente confusos e talvez uma sensação de estar perdido num contexto "desordenado", i.é., onde é difícil de encontrar um padrão ou referencial, e o que nos leva à seguinte questão central:

- *Como deve um líder decidir num contexto de crise extrema, em que estão em jogo vidas humanas, em que a informação é escassa ou inexistente durante algum tempo e em que a pressão do tempo é extrema?*

Para responder a esta pergunta, é útil analisar a forma como tomamos decisões e como um quadro de referência adequado pode ser útil para nos orientarmos numa situação de crise extrema.

9.3. **Todos decidimos com base em modelos**

Muitas vezes não temos consciência de que tomamos decisões com base em modelos da realidade. Podemos inclusive argumentar que todos os modelos da realidade estão "errados", uma vez que apenas captam uma perspetiva incompleta de uma realidade muito mais rica e detalhada, algo a que vulgarmente nos referimos em situações coloquiais como "o mapa não é o terreno". Por conseguinte, modelamos a realidade para decidir as nossas ações, independentemente do tipo de modelo utilizado - mental ou formal (Figura 2). Acontece que alguns modelos e quadros de referência são mais úteis do que outros.

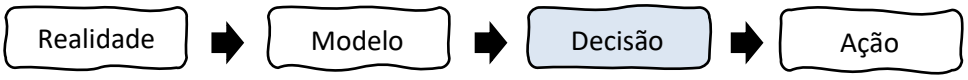

Figura 2 – Modelamos a realidade para decidir as nossas ações

Fonte: (autor, 2024)

Além disso, a decisão e a ação não devem ser vistas como um processo linear, mas sim como um processo iterativo, em que na prática se misturam progressivamente a decisão e a ação. Para efeitos de decisão, quando combinadas, as condições de crise agravam todo o contexto de decisão, o que pode aumentar ainda mais a gravidade da crise. É neste momento que as ferramentas formais e muitas vezes matemáticas perdem a prioridade e dão lugar a abordagens mais expeditas como, por exemplo heurísticas, que ajudam a gerir o pico da crise até que toda a situação se estabilize numa trajetória controlável (Khaneman, 2011). Isto é especialmente crítico em contextos complexos e caóticos em que o reconhecimento de padrões está longe de ser claro ou evidente, e em que tentar reconhecer um quadro de referência mais familiar é potencialmente a única esperança disponível em tais situações, e o que nos leva a uma segunda questão:

> *Como é que os líderes em situação de crise extrema modelam a realidade para fundamentar as suas decisões, por vezes fatais, quando os padrões não são facilmente reconhecíveis?*

O quadro de referência Cynefin de Snowden & Boone é uma dessas ferramentas úteis a ter em conta em situações de crise extrema (Snowden & Boone, 2007), e que se aborda sucintamente de seguida.

9.4. **O Quadro Cynefin – Uma ferramenta útil em contexto de crise extrema**

A integração dos aspetos relevantes da realidade num modelo de apoio à tomada de decisão implica a obtenção de dados, informações, ou conhecimento, aos quais se juntaria desejavelmente a "sabedoria". Inclusive, algumas escolas de conhecimento vêm a focar este tema da "sabedoria" como algo central ao líder e à alta direção de organizações (Rocca, 2007). No contexto de uma crise extrema, as decisões têm de ser tomadas com informações escassas e sob uma pressão de tempo considerável. Nestas situações, os líderes como decisores devem trabalhar com o mínimo de informação crítica disponível e necessária, e estar preparados para correr riscos. O quadro de referência Cynefin de Snowden e Boone ajuda a enquadrar as decisões com base num de cinco contextos, sendo dois deles - complexo e caótico - típicos de situações de crise extrema. Cynefin é uma palavra galesa associada ao conceito de complexidade. Enquanto em contextos complexos os líderes e decisores podem ter algum tempo para refletir sobre a situação e seguir o processo de sondar, sentir e responder[39], num contexto caótico tal tempo não existe e segundo aqueles autores a ação do líder deve seguir a sequência agir, sentir, responder[40], (Figura 3 e Tabela 1). Para além destes quatro contextos, poderemos falar de um quinto que pode ser descrito como "desordem". Tal constitui o caso em que nenhum dos outros quatro contextos é óbvio, e a melhor abordagem que um líder como decisor num contexto de crise pode adotar, é sondar a situação atribuindo-a a cada um dos quatro contextos anteriores e verificar se reconhece algum padrão que lhe permita categorizar a situação num dos quatro contextos mencionados. Desta forma e com um contexto de referência maximizam-se as chances de se poder controlar a crise por forma a culminar num dos contextos "complicado" ou "simples".

[39] No original, *probe, sense, respond*.
[40] No original, *act, sense, respond.*

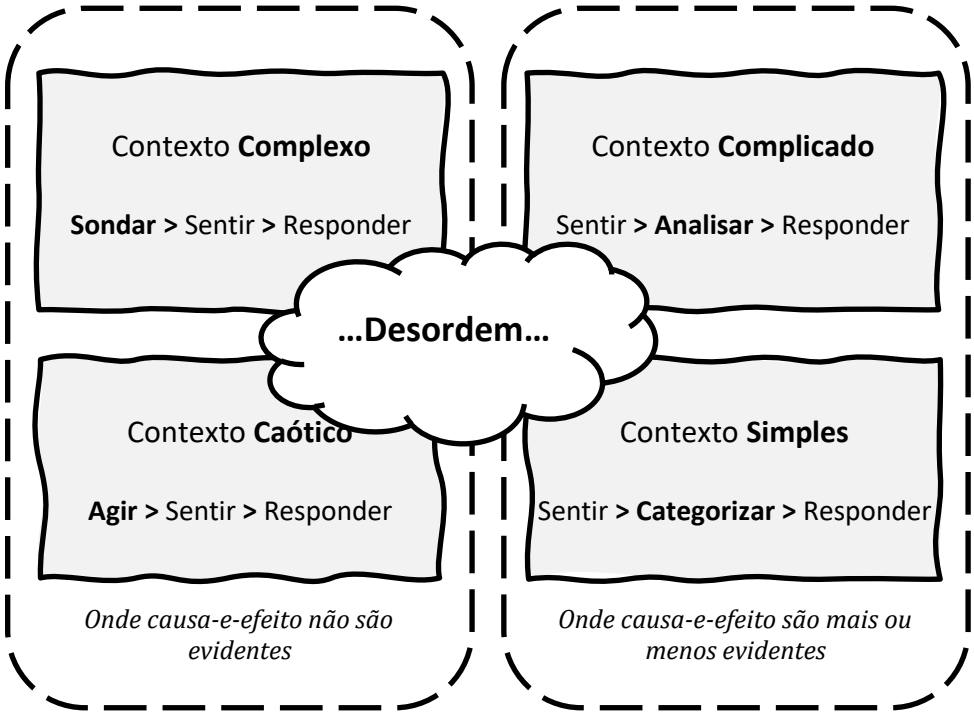

Figura 3 – Os diversos contextos do modelo Cynefin. Adaptado de Snowden & Boone (2007).

Fonte: (autor, 2024)

Tabela 1 - Descrição dos diversos contextos do modelo Cynefin. Adaptado de Snowden & Boone (2007).

Categoria	Contexto	Obs.
Mundo ordenado (Onde causa e efeito são mais ou menos evidentes)	*Simples*	Acontecimentos consistentes e padrões facilmente reconhecíveis, em que as relações de causa e efeito são suficientemente claras e as respostas corretas são comuns. Sequência de abordagem: ***sentir > categorizar > responder***
	Complicado	O domínio do diagnóstico especializado, em que as relações de causa e efeito existem, mas não são diretamente evidentes, e em que é possível mais do que uma resposta correta. Sequência de abordagem: ***sentir > analisar > responder***
Mundo não ordenado (Onde a causa e o efeito estão longe de ser óbvios)	*Complexo*	A imprevisibilidade é a norma, não havendo respostas corretas claras. O comportamento emergente é comum. Necessita de criatividade e de abordagens inovadoras para chegar a uma resposta adequada. Sequência de abordagem: ***sondar > sentir > responder***
	Caótico	Caracterizado por uma grande turbulência, em que as relações de causa e efeito não são claras, nem as respostas totalmente corretas. É a realidade de uma grande pressão de tempo que exige muitas decisões simultâneas. Sequência de abordagem: ***Agir > sentir > responder***

9.5. **Analisar os acontecimentos de Fukushima Daiichi através do modelo Cynefin?**

O quadro de referência Cynefin fornece uma lente flexível que permite a observação de uma situação, por vezes não clara à partida. No contexto da central de Fukushima Daiichi, o decisor provavelmente não poderia ter uma ideia clara nos minutos seguintes ao impacto das duas ondas tsunami que acabaram por atingir a central nuclear. No entanto, ao fim de algum tempo, ele sonda, sente e responde em conformidade, quando enviou uma equipa com lanternas de mão para o escuro e para um ambiente potencialmente radioativo no interior do edifício do reator nr.1 (Reb & Joshi, 2012; Kase & Nonaka, 2012).

Masao Yoshida, o diretor da central de Fukushima Daiichi, também assumiu riscos, ao prosseguir com a injeção de água do mar no reator n.º 1, portanto agindo, depois de sondar, para confirmar que estava no caminho certo para estabilizar a situação de crise em direção a um paradigma mais controlável, assegurando o arrefecimento da temperatura dos reatores.

No final, a fusão do reator na central nuclear de Fukushima Daiichi não foi evitada, e embora o resultado da situação não tenha sido tão grave como o desastre de Chernobyl, é sugerido que pode ter libertado 100 (cem) vezes mais radioatividade do que a detonação de Hiroshima (Kase & Nonaka, 2012). Neste cenário a abordagem da liderança pode ser enquadrada no quadro de referência Cynefin, sugerindo como é que Masao Yoshida agiu, sentiu e respondeu, mesmo com consequências pessoais para a sua carreira, quando da sua decisão de injetar água do mar no reator 1 (Figura 4).

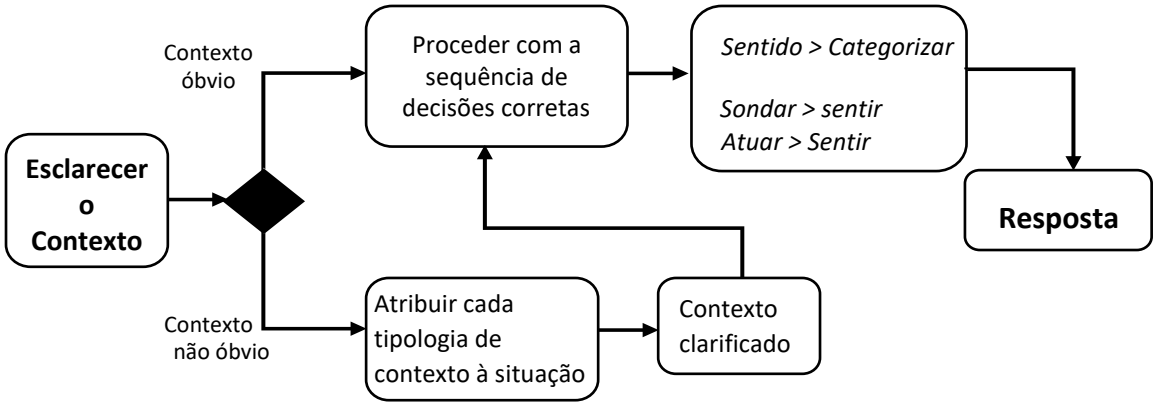

Figura 4 – Esclarecer o contexto para responder adequadamente

Fonte: (autor, 2024)

Obviamente, que esta análise processual carece de uma palavra sobre as características do líder em si mesmo. Independentemente dos traços culturais de Masao Yoshida, quer da cultura japonesa quer dos valores do próprio confucionismo associados à cultura ancestral do extremo oriente, um líder numa situação de crise extrema tem de ter cultivados pelo menos dois aspetos que o definem como tal. Por um lado, tem de ter o conhecimento técnico (*expertise*) da área onde se encontra a atuar, e por outro lado – empatia. Ser reconhecido como *expert* dá-lhe credibilidade junto das pessoas que com ele colaboram na resolução da crise, aumentando a confiança destas pessoas na sua capacidade de resolver a situação. Por outro lado, a empatia garante aos seus colaboradores um certo nível de confiança de que por muito perigosa ou desesperante que seja a situação, o líder estará a velar o melhor possível pela segurança e vidas das pessoas da sua equipa. Sem empatia, não se obtém liderança. Existem milhões de especialistas e tecnocratas no mundo sem uma réstia de capacidade de liderança, porque não cultivaram a empatia. Aliás, a liderança só é garantida pela existência de seguidores (Pagonis, 1992).

9.6. **O papel da comunicação em situações de crise**

A comunicação é uma das ferramentas críticas ao dispor do líder em contexto de crise extrema. Para além de servir para coordenar ações críticas durante uma crise, a comunicação é em si um travão aos rumores, que tipicamente em nada ajudam no processo de liderança e constituem ação corrosiva face ao moral dos envolvidos.

Existe uma história referida por Karl Weick (Weick, 1995), onde um pelotão de soldados durante a Segunda Guerra Mundial ficou perdido nos Alpes. Vencidos pelo medo e desespero, eles começaram a perder a esperança e a desistir, até que um oficial encontrou um mapa. Então eles reuniram-se, discutiram sobre o mapa, tentando verificar como os pontos conspícuos da cadeia montanhosa estariam referenciados no mapa, trabalharam e finalmente encontraram o seu caminho de volta para o destino, com segurança. Só mais tarde descobriram que o mapa era dos Pirenéus, não dos Alpes.

Num contexto de crise extrema, as pessoas precisam de referenciais que lhes deem confiança e esperança face à saída de tal situação. As pessoas querem saber o que está a acontecer, o que poderá suceder-se, e como devem responder; buscando as respostas a estas questões na liderança.

Em contexto de crise a comunicação é uma ferramenta delicada que o líder não pode perder de vista. O manter do moral das pessoas ou equipas que buscam orientação no líder é

critico para a gestão da crise desde um contexto caótico ou complexo em direção a um contexto mais gerível como o sejam o complicado ou simples. Quando as pessoas não são continuamente e atempadamente informadas durante uma crise, pode existir a tendência para a desmoralização e o baixar de braços face à adversidade. Desta forma, em paralelo com toda a coordenação de atividades que o líder tem de prestar atenção na sua tentativa para resolver a crise, poderá ser de elevada importância designar um ou dois elementos da sua equipa para tratarem e cuidarem precisamente deste aspeto da comunicação. Como mínimo o líder deverá (Barton, 2004):

- Providenciar os factos conhecidos
- Ser honesto sobre o que é conhecido e o que não é conhecido, relativamente à situação de crise
- Ser flexível se necessário, pois as rápidas dinâmicas dos acontecimentos podem tornar obsoleta a informação em minutos
- Estabelecer um canal de comunicação com o propósito de prevenir rumores
- Não especular.

9.7. **Enviesamentos mentais em contexto de crises extremas**

É sobejamente conhecido que somos todos vítimas de enviesamentos[41] mentais; tema sobejamente tratado pelo prémio nobel, Daniel Khaneman (Khaneman, 2011). Estes enviesamentos, resultantes de atalhos que o cérebro toma no decurso dos processos de pensamento veem-se agravados pelo facto de num contexto de crise extrema, existirem uma série de condições a afetar a capacidade cognitiva, como sejam: (1) a pressão e tempo, (2) múltiplas demandas com dispersão da atenção, e (3) a natural limitação de capacidade de processamento e memória do cérebro humano. Os enviesamentos mentais podem ser categorizados em dois tipos; os individuais, i.e., aqueles que nos afetam intrinsecamente como indivíduos isolados; e os enviesamentos de grupo, presentes em processos e dinâmicas de decisão em grupo. Existem cerca de duas centenas de enviesamentos mentais identificados, no entanto alguns são mais relevantes em situações de crise extrema, porque afetam mais a forma como o líder tem de decidir. Entre os mais relevantes numa situação de

[41] *Mind biases*, no original.

crise podem referir-se: (1) *excessiva confiança,* (2) *representatividade,* (3) *âncoras,* ou (4) *uso de referenciais*[42] *inapropriados.*

A excessiva confiança é em si um enviesamento mental que têm estado associado a situações de crise em diversos episódios históricos conhecidos; uns mais remotos como a perda de vários porta-aviões pelos japoneses na segunda grande guerra, onde após o seu sucesso no ataque a Peral Harbour, a excessiva confiança dos japoneses os levou a descurar a prudência nos ataques seguintes, com as conhecidas histórias da Batalha de Midway. Mais recentemente, quando da ocorrência do furacão Katrina, também o líder encarregado das operações de proteção civil e resposta ao dito furacão, acabou por ser vítima do seu próprio excesso de confiança (Finkelstein, et al., 2008).

O enviesamento da representatividade cria um angulo cego no líder pelo facto de este utilizar nos seus processos de decisão a informação mais recente ou mais viva na memória. Ora um contexto de crise extrema está associado a contextos complexos ou caóticos onde causa e efeito não são óbvios, pelo que dar peso excessivo apenas à informação mais viva, pode em si ter um impacto negativo na decisão.

As âncoras são enviesamentos em que se dá um peso desproporcionalmente muito maior à informação que se obteve primeiro, enviesando os processos de decisão. Naturalmente que num contexto de crise, isto poderá ter consequências graves quer para a vida humana quer para bens e ativos.

Os referenciais (*frames*) consistem em estruturas mentais que nos fazem observar e analisar uma situação duma forma particular, entre outras. Desta forma o referencial utilizado acaba por ditar: (1) que informação será incluída, e qual será descartada, (2) que opções serão consideradas e quais descartadas ou nem sequer ponderadas, ou (3) que objetivos são considerados razoáveis ou desejáveis. Um referencial conhecido consiste no referencial de "perdas vs. ganhos" em que uma mesma situação colocada ora como perda ora como ganho leva o decisor a optar por decisões opostas. Numa situação de crise extrema com vidas e milhões em ativos em risco, o líder anda que debaixo de pressão deverá tentar colocar a situação na perspetiva de mais de um referencial por forma a evitar más decisões. Este ponto é especialmente relevante dado que a maioria das pessoas são avessas a riscos quando a situação é apresentada num quadro de referência como "ganho", e ao invés são

[42] *Framing effects*, no original.

propícias a tomar riscos quando a situação é apresentada num quadro de referência como "perda" (Khaneman, 2011).

Outros enviesamentos mentais existem, mas o mais importante será referir que pelo facto destes enviesamentos mentais atuarem ao nível do subconsciente, não são em geral detetáveis pelo próprio. Todavia, as outras pessoas da equipa ou colaboradores próximos podem detetar estes enviesamentos em nós. Desta forma revela-se fundamental fomentar culturas onde existe "segurança psicológica", e onde o erro não seja penalizado – doutra forma o líder em tais situações apenas ganha mais "ângulos cegos", por não existir a fluidez e partilha de informação necessária e muitas vezes critica para evitar desastres ainda maiores.

9.8. **Conclusão**

Provavelmente, o ensino da gestão e da liderança tem de se tornar mais abrangente e abordar situações extremas que estão fora da curva normal, que caracteriza os programas tradicionais de ensino e formação. As situações de crises extremas, muitas vezes, podem ter impactos elevados nas organizações, ameaçando inclusive a sua existência ou, pelo menos, causando-lhes danos consideráveis. É necessário sensibilizar os líderes e decisores para a necessidade de estarem mais conscientes das situações de crise anormais que podem surgir quando menos se espera. A forma de abordar e responder a essas situações depende do nível de complexidade do contexto. No caso de uma crise grave, a utilização de um modelo ou quadro de referência como o Cynefin ajuda a enquadrar a tomada de decisão tanto em contextos complexos como nos caóticos, que devem ser abordados, respetivamente, através do sondar ou do atuar e, em seguida, da construção de sentido[43], a fim de selecionar a resposta mais adequada.

A pandemia de COVID-19 que apanhou de surpresa o mundo inteiro, constitui um exemplo que obrigou milhões de organizações e aos seus líderes a reagir e agir de formas que podem ser consideradas fora do normal, com diferentes níveis de sucesso. Também uma situação como um incêndio a bordo de um navio, ou situações mais extremas decorrentes de situações de combate, como o foi o caso do HMS Sheffield na Guerra das Malvinas representam situações onde os contextos passaram por níveis caóticos e complexos até evoluírem para caminhos que terminem em contexto mais controláveis como os contextos complicados ou simples. Um enquadramento como o referido anteriormente, é útil para

[43] *Sense making*.

ajudar os líderes a usar as suas "bússolas mentais" quando uma crise se instala, sendo extremamente útil para indicar possíveis caminhos para sair duma potencial crise, ou pelo menos para selecionar um caminho mais estabilizável, que faça a ponte para uma potencial solução. As organizações podem aprender com a análise de situações passadas mediante lições aprendidas, no entanto, a utilização de múltiplos modelos para liderar uma situação de crise acaba por se equiparar à utilização de “lentes flexíveis” ou “progressivas”, e fornece lições que ajudam a proteger as organizações, sustentando um amanhã melhor.

10. Capítulo 10 – A Liderança e Stress em Operações Militares (COM RES Machado da Silva)

MIGUEL NUNO MACHADO DA SILVA
Comodoro Reserva
Professor de Comportamento Organizacional
Escola Naval

"Determinação, coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso. Se estamos possuídos por uma inabalável determinação, conseguiremos superá-los"

Os efeitos do stress sobre o ser humano podem ser altamente nefastos, provocando consequências que podem ir desde simples alterações comportamentais até patologias físicas ou psicológicas sérias que requerem tratamento especializado, razão pela qual é importante entender este fenómeno e conhecer estratégias para o mitigar.

Os militares têm, por definição, uma das atividades mais stressantes que é possível conceber, se atendermos à possibilidade de terem de arriscar as suas vidas. Ainda que o treino a que são submetidos facilite sobremaneira a ambientação às adversidades do Teatro de Operações, os stressores estarão sempre presentes, embora a sua tipologia possa variar de cenário para cenário. Aquilo que também muda são as estratégias de enfrentamento, ou *coping* (tentativa ou empenho para lidar com exigências externas (do ambiente) ou internas (do próprio sujeito) percecionadas como estando a sobrecarregar ou a exceder os recursos do indivíduo." (Folkman & Lazarus, s.d. cit. por Schviger, 2009), de cada um, as quais terão influência direta na forma como esses stressores serão percecionados, dando ou não origem ao stress. No entanto, o stress em operações militares, especialmente se estivermos a falar do stress negativo ou *distress*, é altamente contraproducente, na medida em que pode colocar em risco a vida dos próprios militares e dos seus pares.

Sucede que as caraterísticas das Operações Militares Modernas fomentam, em muitos aspetos, o surgimento de stress nos militares que nelas participam, como lembra Litz, dando o exemplo das guerras do Afeganistão e Iraque (2007, cit. por Osório et al., 2010, p.281).

Nesse âmbito, pretende-se avaliar fatores potencialmente atenuadores ou mitigadores do stress nos militares que participam em Operações Militares Modernas, não obstante Portugal apresentar já um longo e bem-sucedido historial de presença neste tipo de Teatro de Operações, nomeadamente no campo das Operações de Apoio à Paz.

Avaliar igualmente a relação entre líderes e respetivos subordinados em Operações Militares Modernas, partindo da premissa de que estas tipologias de missão são suscetíveis de incutir stress nos militares que nelas participam. Os resultados da investigação são extensíveis aos três Ramos das Forças Armadas (FFAA).

Desta forma, passa por avaliar em que medida certas caraterísticas e atributos dos líderes militares, nomeadamente a sua **robustez psicológica**, a **efetividade da sua liderança** e o **suporte social que fornecem aos subordinados**, podem contribuir para uma redução dos seus níveis de stress. Como é natural, ao adquirir um melhor entendimento dos mecanismos ou atitudes que possibilitem uma redução dos níveis de stress nos militares participantes em Operações Militares Modernas, estar-se-á a contribuir para a definição de estratégias que levem a essa mitigação.

10.1. **Operações militares modernas**

10.1.1. As novas guerras

Afirmar que a guerra nos dias de hoje é um fenómeno sem qualquer ligação com aquilo que se observava em tempos ancestrais será, obviamente, um exagero. Como se compreenderá, existe um mundo de diferenças entre a forma como se conduzem operações militares no século XXI e o modo como tal acontecia no passado, mas, ainda assim, existe uma ligação umbilical que perdura através dos tempos, fazendo a ponte entre alguns conceitos do passado e aspetos da atualidade.

É apenas com Sun Tzu que começam a surgir alguns dos conceitos basilares que, com as devidas adaptações, se constata serem ainda plenamente aplicáveis ao fenómeno da guerra dos dias de hoje. Na época de Sun Tzu e ainda durante vários séculos, a atividade da guerra era praticada entre atores não estatais, por intermédio de combates e batalhas localizadas, de curta duração, sendo a sua condução da responsabilidade do soberano, que dirigia pessoalmente a ação das suas forças militares "privadas" (Pereira, 2011, p.9).

Outro teorizador intemporal da arte da guerra, já no periodo pós-Vestefália e cujo legado perpassa até à atualidade foi Clausewitz, no século XIX, que nos trouxe o célebre aforismo de que a "guerra é a continuação da política por outros meios". Tudo isto se mantém

atual, razão pela qual os dois teorizadores mencionados continuam a fazer parte da bibliografia de referência de qualquer escola, organização ou fórum onde se estude o fenómeno da guerra.

No entanto, enquanto certos dogmas se mantiveram, houve também, nas últimas décadas, alterações dramáticas que marcaram de forma indelével a tipologia dos conflitos da atualidade. Alguns autores vêm defendendo que o paradigma vestefaliano da preponderância do Estado-nação enquanto ator fulcral das relações internacionais está em declínio, apontando como exemplo disto a emergência de toda uma panóplia de atores não estatais cuja margem de manobra tem vindo a aumentar, sendo que isso tem reflexos ao nível daquilo que são atualmente as operações militares.

Efetivamente, o que temos atualmente é um contexto em que a violência é global, assimétrica, permanente e muitas vezes sem uma origem clara. O ambiente operacional, esse, é altamente complexo, não linear, imprevisível, heterogéneo, mutável e dinâmico. A ameaça, que anteriormente era bem definida, desapareceu como tal, dando lugar a novos riscos e perigos, sendo a comunidade internacional forçada a reconhecer que, para além dos Estados, também outros atores empregam agora a força como instrumento das Relações Internacionais.

Em face de tudo isto as guerras atuais são irregulares, estrutural e temporalmente assimétricas e sem frentes de combate próximas ou definidas, estando os combatentes, muitas vezes, misturados com a própria população, que utilizam, caso necessário, como escudo ou moeda de troca. São, pois, guerras desenvolvidas em ambiente operacional de cariz subversivo, que surgem associadas ao terrorismo transnacional, ou antes, à subversão global, fenómeno este que representa atualmente uma das mais perigosas ameaças, sobretudo se associada à utilização de Armas de Destruição Massiva (Garcia, 2008, p.179).

Neste contexto, em que as fronteiras dos Estados já não lhes conferem proteção, como tão bem o demonstram os acontecimentos do 11 de Setembro, a defesa acabou por se desterritorializar, vendo-se os Estados, muitas vezes, obrigados a projetar forças além-fronteiras, onde as ameaças se desenvolvem, tendo por base o princípio de que a melhor defesa pode, em alguns casos, ser atacar o mal nas suas origens (Roboredo, 2010, p.22).

Como se constata, esta nova realidade, marcada pela transnacionalidade das ameaças, coloca-nos um novo paradigma securitário, onde nenhum Estado pode assumir como garantida a condição de segurança, mesmo que não esteja envolvido, de facto, em conflitos armados. Isto permite-nos introduzir a questão das Operações de Apoio à Paz.

10.1.2. As Operações de Apoio à Paz

A crescente instabilidade a nível global, suscitada pelas mais diversas interações entre atores estatais e não estatais veio justificar intervenções políticas e militares em nome da Comunidade Internacional, sendo que um dos instrumentos fundamentais dessas intervenções vêm sendo as Operações de Apoio à Paz (acionadas sob a égide das Nações Unidas (NU) e de outras Organizações Internacionais) (Pereira, 2010, p.39), que se assumem, portanto, como um dos paradigmas atuais das Operações Militares Modernas.

Desde a sua participação, na década de 90 do século passado (contrariamente ao que se pensa, não foi esta a primeira participação nacional em missões deste género). A primeira vez que tal aconteceu foi em 1958, no Grupo de Observadores das NU no Líbano (UNOGIL), em 1958. (Sousa, 2011, p.11)), no Teatro de Operações da Bósnia-Herzegovina, Portugal tem mantido uma presença assídua, visível e reconhecida neste tipo de operações militares (durante os últimos 18 anos foram projetados mais de 36000 militares dos três Ramos das Forças Armadas para 18 Teatros de Operações espalhados pelo mundo. (EMGFA, 2014)). São exemplos disso a dimensão do contingente com que contribuiu na missão de imposição de paz naquele território da ex-Jugoslávia - mais de 900 homens -, a participação simultânea e significativa, a partir de 1999, nos Balcãs e em Timor-Leste ou, ainda, o facto de, em 2001, ter sido o segundo Estado europeu, a seguir à Ucrânia, com mais forças militares destacadas em missões das Nações Unidas. Por outro lado, noutro âmbito, Portugal foi o único, entre os pequenos e médios países da União Europeia a participar com forças militares, sob o comando direto do Comandante da *International Security Assistance Force* (ISAF), na missão da OTAN no Afeganistão. (Gaspar, 2008, p.3).

10.2. Stress e stressores

10.2.1. O stress e os stressores – uma panorâmica

Acredita-se que o stress é uma reação primitiva ao perigo, tendo sido bastante útil aos seres humanos no passado longínquo, na sua luta pela sobrevivência (Schager, 2009, p.2). Tomemos, para efeitos de definição, a proposta de Lazarus et al. (1984 cit. por Marshall et al, 2000, p.11), onde o conceito de stress é apresentado como sendo um desequilíbrio, real ou percecionado, entre as exigências ambientais (o termo "ambiental" representa aqui toda a envolvência em que o indivíduo se movimenta) a que determinado indivíduo é submetido

e a sua capacidade para se adaptar a esses requisitos. O stress deverá sempre ser tratado como uma resposta individual a uma situação ambiental (Schager, 2009, p.5).

O que está na sua base não são, pois, os episódios potencialmente traumáticos propriamente ditos que cada um possa vivenciar, mas sim a perceção que retira dessas várias situações e sobre as quais acaba por realizar uma determinada avaliação mental, automática e inconsciente. Se, fruto dessa aferição, se verifica que as exigências da situação ultrapassam os recursos e capacidades disponíveis, então o indivíduo assume que a situação ou facto em questão é stressante e reage em consonância. Se, por outro lado, se verifica que os recursos para a gestão da situação estão ao alcance, então a situação não é percecionada como stressante. Cada um, em função da sua própria personalidade e do contexto em que se insere, perceciona as coisas de formas distintas e tem diferentes estratégias de *coping*, razão pela qual não existem duas pessoas a responder de igual maneira a uma mesma situação (convém não esquecer, a este propósito, que o stress também pode ser bom).

Nem todas as situações geradoras de stress são necessariamente negativas nem são percecionadas como causadoras de perigo. Podemos, no entanto, mesmo assim, acusar igualmente o seu efeito, por considerar que não estamos totalmente preparados para lidar com elas (Klinic Community Health Centre, 2010, p.3)).

No que diz respeito à diferença entre stressores e stress, ela é bastante simples de estabelecer: a primeira das dimensões corresponde à **causa que está na origem do stress**.

Trata-se das coisas, situações ou eventos que despoletam reações de stress. Alguns stressores são transversais, podendo considerar-se que afetam todos por igual, mas outros são individuais, afetando um indivíduo, mas não outros que estejam ao seu lado (Schager, 2009, p.1). Um stressor pode ser agudo - uma ameaça pontual, por exemplo – ou permanente – fadiga ou aborrecimento. Quanto às reações ao stress, podem também ser passageiras ou permanentes (Delahaij et al., 2006).

10.2.2. Stress em Operações Militares Modernas

Só com muita dificuldade poderemos conceber um outro cenário em que, potencialmente, o stress seja tão forte e omnipresente como num ambiente de guerra, onde a integridade física e, em última instância, a vida do combatente, estão constantemente sob ameaça.

Este fenómeno é, desde há muito, objeto de estudo no seio das Forças Armadas de vários países, na medida em que as chefias militares cedo perceberam que as baixas de

combatentes por motivos psicológicos / psiquiátricos podiam rivalizar em número com as baixas causadas por morte ou ferimentos.

Efetivamente, as guerras são responsáveis por reações de stress nos combatentes, as quais, se levadas ao extremo, os pode tornar incapazes de continuar a desempenhar de forma consistente a sua missão no campo de batalha (Shaw, 1990 cit. por Osório et al., 2010, p.281).

Greene-Shortridge et al., debruçando-se sobre um exemplo atual, lembram que cerca de 30% das tropas americanas que regressam do Teatro de Operações do Iraque experienciaram algum tipo de problema do foro psicológico, incluindo, no mínimo, sintomas como ansiedade, depressão, pesadelos, sentimentos de fúria e falta de concentração.

Por outro lado, mesmo que não cause imediatamente baixas, o stress pode estar na origem de uma série de condutas inapropriadas num Teatro de Operações, podendo mesmo chegar a evoluir para patamares onde provoquem distúrbios psicológicos e comportamentos suicidas ou homicidas. Em situação de combate propriamente dito, o stress excessivo tem também sido relacionado com falhas no julgamento do ambiente operacional e tático, podendo conduzir a lesões noutros combatentes. (FM 4-02.51, 2006, p.viii)

No caso das Operações Militares Modernas, caraterizadas pelos fatores já anteriormente descritos, o panorama não é diferente, mesmo no caso das Operações de Apoio à Paz de menor intensidade. Estas Operações Militares Modernas acabam, inclusivamente, por introduzir um novo conjunto de stressores, diferentes dos das guerras "clássicas" mas nem por isso menos nefastos: o inimigo neste tipo de operações não é hierarquizado e os combatentes procuram levar a cabo ações de fraca intensidade, dispersas e sem frentes de batalha definidas. Deste modo, as operações desencadeadas pelos militares envolvem sempre riscos, obrigando-os a um grau de alerta permanentemente elevado e a um esforço redobrado no sentido de distinguirem os combatentes inimigos dos civis, procurando evitar baixas colaterais (Litz, 2007 cit. por Osório et al., 2010, p.282). As próprias Regras de Empenhamento (muitas vezes bastante restritivas, especialmente no caso de Operações de Apoio à Paz) podem constituir um fator stressor para os militares, na medida em que estes podem experienciar acontecimentos potencialmente perigosos aos quais não podem reagir (Franke, 2003 cit. por Osório et al., 2010, p.282), o que pode causar sentimentos de impotência.

Estes são, pois, alguns dos elementos stressores que é necessário ter em conta, pois fazem parte da nova realidade conflitual que se nos apresenta. Na verdade, alguns destes stressores acabam por ser transversais a qualquer Teatro de Operações.

10.2.3. Efeitos do stress e estratégias para a sua mitigação

Tal como já explicado, as consequências da ocorrência de perturbações psicológicas em combatentes podem acarretar efeitos nefastos, pois podem redundar em baixas e outro tipo de problemas, comprometendo o desempenho operacional. Neste contexto há toda a vantagem em preparar o melhor possível os militares para fazer face a esse tipo de vicissitudes, nomeadamente através da criação de mecanismos de (acrescida) resistência ao stress.

Sabe-se que a severidade das reações de cada um ao stress é condicionada tanto por caraterísticas situacionais como pessoais, as quais determinam, em parte, a forma como as diversas situações que surgem são avaliadas. O grau de stress não está, portanto, unicamente relacionado com a mera presença de stressores no ambiente, mas sim com a forma como cada indivíduo os perceciona, como encara a pressão e as exigências envolventes e, ainda, com as estratégias que é capaz de usar para lidar com tudo isso, psicologicamente falando (Schager, 2009, p.2).

Todos estes fatores são de crucial importância no ambiente atual das operações militares, na medida em que a complexidade e dinamismo que o caraterizam aumentam a insegurança e fazem baixar a perceção de controlo da situação que é obtida por parte dos militares. Num cenário como este é essencial uma capacidade de resposta adaptativa às situações, se bem que, perante episódios agudos de crise, o desempenho de cada um pode ser afetado, devido a reações emocionais e fisiológicas relacionadas com o stress. Uma das formas mais simples e eficazes de ambientar os militares a esta realidade, fomentando-lhes a tolerância ao stress, é o treino. (Delahaij et al., 2006)

Um soldado é obviamente treinado para o combate, sendo um dos objetivos desse treino o desenvolvimento de competências que lhe permitam sobreviver e continuar a combater para além de um patamar onde, em condições normais, já teria desistido *(The American Institute of stress,* s.d.).

Nestas fases de treino, em geral, e na fase de aprontamento para uma determinada missão, em particular, os **líderes e comandantes militares** são os primeiros interessados na criação de fatores geradores de stress junto dos seus subordinados, cultivando a sua

resiliência e familiarizando-os, tanto quanto possível, com os desafios que podem ter de enfrentar no Teatro de Operações. De outra forma, uma vez deslocados, a responsabilidade destes líderes é ainda maior, neste caso devido ao papel de monitorização e deteção atempada de eventuais reações adversas ao stress por parte dos seus subordinados, sendo particularmente importantes os escalões mais baixos de liderança, devido à sua proximidade ao grosso do efetivo (Nash, 2006, p.2).

As estratégias para gestão do stress têm de ser multifacetadas. Powley et al., debruçando-se sobre esta problemática, referem três diferentes estratégias para eliminar ou mitigar o stress, denominando-as de **ativas, proativas e reativas** (Whetten et al., 2002 cit. por Powley et al., 2011, p.9). A **estratégia ativa** passaria por criar um ambiente situacional, sem a presença de stressores, o que poderia ser adequado para militares que estivessem em risco de infligir danos neles próprios ou em camaradas. A **estratégia proativa** visa formas de orientar os militares para lidar com os efeitos negativos do stress e prepará-los para futuros revezes, incrementando-lhes os seus recursos internos. Por fim, a **estratégia reativa** é imediata e procura melhorar as respostas de cada um ao stress, mas tem, no entanto, a grande desvantagem de ser, de alguma forma, efémera, necessitando de ser continuamente revisitada.

Ponderando as três vertentes possíveis, os autores concluem que nem a estratégia ativa nem a reativa são suficientes para promover caraterísticas desejáveis como a resiliência e a sustentabilidade em combate. A estratégia proativa é eleita como sendo a mais completa, na medida em que permite desenvolver mecanismos de *coping* e resiliência, potenciando, assim, a capacidade sustentada para lidar com futuros stressores.

10.3. **Robustez Psicológica**

Não é nova a constatação de que alguns indivíduos soçobram face a determinadas circunstâncias potencialmente stressantes enquanto, expostos exatamente às mesmas condições, outros resistem, ultrapassam-nas e seguem em frente. O recurso, ou traço de personalidade, que está por detrás deste facto é a **robustez psicológica**, conceito originalmente apresentado por Kobasa, em 1979, para explicar a resistência e o *coping* em situações de stress (Claudino et al., 2009, p.116).

Este é um conceito que surge na literatura intimamente ligado a um outro – a **resiliência** (este conceito surge na literatura como sendo a "capacidade para manter o desempenho e bem-estar, apesar da ocorrência de situações stressantes" (Maddi, 2013, p.9)),

a "capacidade para recuperar de inesperadas situações adversas e stressantes, voltando ao estado anterior" (Lengnick-Hall, 2010 cit. po Powley et. al, 2011, p.19) ou, de forma simplista, "a capacidade para responder de forma positiva a situações stressantes" (Jarrett, 1997 cit. por Powley et. al, 2011, p.21).

No entanto, mais do que reter as definições, aquilo que é importante referir, parece-nos, é que a resiliência tem sempre subjacente a ênfase nas estratégias de *coping* que permitem a manutenção da performance habitual, mesmo perante o stress, possibilitando o regresso à normalidade depois da situação ter sido ultrapassada, evitando, ou limitando, comportamentos disfuncionais (Lengnick-Hall, 2010 cit. por Powley et. al, 2011, p.20). Na verdade, os dois conceitos são muito semelhantes, dando inclusivamente azo a interpretações nem sempre coincidentes entre os vários autores que abordam estas temáticas. Seja como for, a **robustez psicológica** é normalmente encarada no sentido de se tratar de um traço de personalidade, "que se desenvolve desde cedo no indivíduo e se mantém razoavelmente estável ao longo do tempo" (Bartone, 2006, p.137), enquanto a **resiliência** é considerada mais na ótica de se tratar de um recurso à disposição desse indivíduo.

Bartone acrescenta que, mais do que um traço de personalidade, como é apresentada por alguns autores, a robustez psicológica pode mais eficazmente ser descrita como sendo um estilo de funcionamento interno, que engloba recursos cognitivos, emocionais e comportamentais, que caraterizam as pessoas que se mantêm saudáveis sob stress, em contraste com outras que, nas mesmas condições, desenvolvem patologias. Indivíduos psicologicamente robustos demonstram um grande compromisso perante a vida e o trabalho, bem como uma adequada sensação de controlo das situações. Paralelamente, apresentam-se mais dispostos a aceitar os desafios quotidianos, encarando as experiências stressantes e dolorosas como fazendo parte da própria existência humana, que vale a pena vivenciar. São altamente resilientes na resposta a situações stressantes (2010, p.248).

É óbvio que, sendo o stress e os seus efeitos tão potencialmente limitativos, a descoberta de uma relação entre um traço de personalidade ou um estilo de funcionamento, como refere Bartone e a capacidade para lidar com aquela manifestação é de grande utilidade, na medida em que torna possível explorar ou ensinar estratégias eficazes de interação com o stress que tenham como resultado uma convivência mais saudável com este fenómeno.

Efetivamente, numerosos estudos, nomeadamente ao nível das Forças Armadas de vários países (a título de exemplo: militares do Exército americano intervenientes em

Operações de Apoio à Paz, soldados israelitas em ambiente de treino, candidatos israelitas a Oficial e Cadetes da Marinha norueguesa), permitiram confirmar que a robustez psicológica atua como um poderoso atenuador do stress. Alguns desses estudos permitiram inclusivamente demonstrar que determinados militares que desenvolveram sintomas de stress pós-traumático no seguimento da exposição a stressores de combate apresentavam uma robustez psicológica significativamente inferior à daqueles que não apresentavam esses sintomas (Bartone, 2010, p.249).

Outros estudos, relativamente recentes, vieram também demonstrar que a robustez psicológica pode ser potenciada através de treino adequado. Neste ponto, os líderes, tal como em tantas outras facetas da sua atuação, têm um papel importante a desempenhar, na medida em que, pela sua ação e pelo seu exemplo, podem transmitir aos seus subordinados uma aproximação "psicologicamente robusta" à vida militar, onde estejam patentes os três grandes valores do compromisso, controlo e desafio (Adler, 2006, p.97).

A este propósito, Bartone lembra que os líderes com elevado grau de robustez psicológica acabam por ter um impacto visível junto do seu grupo em contexto de stress elevado quando, por intermédio das suas caraterísticas, encorajam os seus subordinados a interpretar os eventos que estão a ser vivenciados como desafios que estes podem ultrapassar e com os quais podem aprender.

10.4. **O Apoio Percebido**

Movimentamo-nos numa complexa teia de relações sociais que exercem grande influência nas nossas vidas e de onde emerge um conceito relevante - **o apoio social** (conceito apresentado com o mesmo significado de apoio, ou suporte social) - o qual tem conhecido diversas definições: de uma forma algo simplista, Albrecht et al. (1987 cit. por Kendall Hunt Publishing Co., 2011, p.182) definem este conceito como sendo a comunicação verbal e não verbal entre recetores e emissores que reduz a incerteza acerca de determinada situação, de cada um dos intervenientes ou da própria relação entre eles e que funciona de maneira a potenciar a perceção de controlo pessoal na vida de cada um.

Procurando uma definição o mais completa possível, podemos ainda apresentar o apoio social como sendo "um processo de comunicação transacional que inclui comunicação verbal e não verbal e cujo objetivo é melhorar o sentimento de *coping*, competência, pertença e estima de um indivíduo". (Kendall Hunt Publishing Co., 2011, p.184)

Uma das grandes mais-valias do apoio social é o facto de poder atuar como agente moderador do stress, como ficou consistentemente demonstrado através de vários estudos.

Neste âmbito, há um fator que assume particular importância e que tem de ver com a distinção que é preciso fazer entre o **apoio social disponível**, chamemos-lhe assim, e o apoio social percebido. O primeiro conceito corresponde ao apoio que um determinado indivíduo recebe em termos do que é dito, do que é dado e do que é feito por si. No entanto, muito mais importante do que isso é a perceção que cada indivíduo tem da disponibilidade desse apoio. Esse **apoio percebido** refere-se à perceção de um indivíduo de que o apoio social em questão está disponível, é normalmente considerado negativo ou positivo e fornece o que é considerado por esse indivíduo (Norris & Kaniasty, 1996; Sarason, Sarason & Pierce, 1990 cit. por Kendall Hunt Publishing Co., 2011, p.184).

Em contexto militar esta realidade não é muito diferente. Aqui, o apoio social fornecido por elementos-chave como o comandante, o chefe direto ou os camaradas, são de fundamental importância e podem revelar-se essenciais no processo de interação com situações e eventos potencialmente causadores de stress, tão caraterísticos do ambiente militar.

Alguns estudos efetuados em contexto militar demonstraram já a influência de certas variáveis do apoio social na mediação dos efeitos do stress. A coesão de grupo, por exemplo, foi identificada como sendo a mais importante variável na absorção do impacto e redução das consequências adversas de stressores (uma força militar altamente coesa é caraterizada por confiança mútua, confiança e estima entre soldados e respetivos chefes. Esta coesão é baseada em amizade previamente adquirida e em ajuda mútua que foi sendo cultivada por ocasião de exercícios militares e outro tipo de missões) (Glass, 1973; Gringer et al., 1945b; Shils et al., 1948; Stouffer et al., 1949, cit. por Milgram et al., 1989, p.186).

10.5. **O estilo de Liderança adequado**

No seu sentido mais simples, a liderança pode definir-se como um processo de influência do comportamento humano, ou seja, trata-se de motivar indivíduos a adotar um comportamento que, de outro modo, não assumiriam. (Vieira, 2002, p.10)

É talvez este poder magnético da liderança que tem promovido os mais variados estudos e as mais acesas discussões acerca desta temática. Como referem Cunha et al., trata-se de um "conceito dinâmico, merecedor de diferentes interpretações e alvo de várias grelhas de análise ao longo do tempo" (2005, p.19). Estamos na presença de um conceito complexo

que, segundo muitos autores, dificilmente poderá ser explicado por teorias simplistas, como é o caso da teoria dos traços.

Não obstante, o estilo de liderança apresenta-se como sendo particularmente relevante no alcance dos objetivos organizacionais, importância essa que é repartida com os próprios colaboradores. A própria perceção que os subordinados têm do estilo de liderança do seu chefe e da sua habilidade para desenvolver e alcançar os objetivos organizacionais parece também desempenhar um papel importante em todo o processo (McColl-Kennedy et al., 2002, p.546).

Antes mesmo de ser abordada na vertente do estilo, já alguns autores se debruçavam sobre a temática da liderança. Foi o caso de Carlyle, que ficou célebre pela sua teoria do Grande Homem, popular na segunda metade do século XIX, onde era argumentado que os líderes de sucesso possuíam traços de personalidade e caráter que os distinguiam dos seus seguidores.

Stogdill prosseguiu com esta linha de raciocínio, tendo tentado, ao longo de 30 anos, validar a teoria de Carlyle. Não o conseguiu, mas concluiu que, apesar de certas diferenças entre indivíduos poderem ser relevantes na identificação de líderes emergentes ou efetivos, não eram suficientes para, só por si, constituírem traços de personalidade universais que distinguissem um líder dos demais (Chemers, 2000, p.28).

A partir de meados do século XX as pesquisas passaram a dar maior ênfase ao comportamento do líder em detrimento dos seus traços de personalidade. Esta nova abordagem comportamental deixava implícito que a liderança estaria relacionada com questões que poderiam ser aprendidas: uma vez descoberto o estilo adequado, cada um poderia ser treinado para exibir o comportamento correspondente e, assim, tornar-se num líder mais efetivo (Hartog et al., 2001, p.168). Algumas das teorias comportamentais mais conhecidas são as de McGregor e as de Blake e Mouton.

As pesquisas sobre o estilo comportamental dos líderes foram alvo de críticas pelo facto de não preverem um enquadramento ambiental e situacional da questão. Assim, na década de 60 do século XX, emerge a abordagem situacional e contingencial da liderança, à luz da qual nenhum estilo é universalmente adequado a toda e qualquer circunstância. Ao invés, o estilo de liderança mais apropriado será função de fatores como a situação, as pessoas envolvidas, a tarefa, a Organização e outras variáveis ambientais aplicáveis caso a caso (Bolden et al., 2003, p.8). Duas das mais conhecidas teorias contingenciais de liderança são o modelo de Fiedler e o modelo de Hersey-Blanchard.

Em face de algumas lacunas que foram sendo apontadas às teorias sobre liderança desenvolvidas até então, a partir da década de 80 do século passado o interesse pelo estudo desta área renasce, apoiado na aceitação da distinção entre a liderança transacional e a liderança transformacional, com ênfase nesta última (Meindl, 1990 cit. por Hartog et al., 2001, p.173). Sobre este assunto, Bass defende mesmo que o modelo transacional-transformacional constitui um novo paradigma, que não substitui nem é explicado por outros modelos (1990b cit. por Hartog et al., 2001, p.173) enquanto Bryman se refere a este novo paradigma como a "nova aproximação à liderança" (1992 cit. por Hartog et al., 2001, p.173). Os "novos" líderes, encarados à luz desta teoria, são definidos como sendo "transformacionais, carismáticos, transformadores, inspiradores, visionários e baseados em valores" (Hartog et al., 2001, p.173).

Uma das teorias marcantes das últimas décadas é, pois, a da liderança transformacional, a qual foi originalmente apresentada por Burns, em 1978. Bass (1985 cit. por Rafferty et al., 2004, p.330) e Yukl (1999 cit. por Rafferty et al., 2004, p.330) lembram, a este propósito, que aquilo que distingue os líderes transformacionais dos demais é o facto de conseguirem motivar os seus subordinados para um desempenho muito além das expetativas dos próprios, através da transformação das suas atitudes, convicções e valores.

Bass, em 1985, viria refinar esta teoria, defendendo que os melhores líderes também integram em si dimensões de liderança transacional, que, para o autor, complementa o conceito de liderança transformacional (Rosinha, 2009).

Sempre nessa linha evolutiva, Bass haveria de, em conjunto com Avolio, em 1991, propor aquela que ficou conhecida como Teoria da Banda Larga da Liderança (TBLL). Esta teoria preconiza a existência simultânea de três constructos representando estilos de liderança distintos: transformacional, transacional e laissez-faire e, segundo Kirkbridge, ter-se-á transformado no "mais estudado e validado modelo de liderança em uso em todo o mundo" (2006 cit. por Bodla, 2010, p.210). A teoria abrange cinco dimensões relativas à liderança transformacional, três referentes à liderança transacional e uma laissez-faire. Segundo Avolio, esta teoria não tem a pretensão de incluir todas e quaisquer dimensões possíveis de liderança, mas sim englobar um espectro suficientemente amplo que permita abranger desde um estilo de liderança passivo (laissez-faire) até um estilo altamente carismático (liderança transformacional) (1999 cit. por Bodla, 2010, p.210).

10.6. Aplicações práticas de liderança e stress em operações militares

10.6.1. Stressores em operações militares modernas das Forças Armadas Portuguesas

Estudos efetuados a militares (Praças, Sargentos e Oficiais) dos três Ramos das Forças Armadas Portuguesas em 2014, apresentando entre si o denominador comum de terem participado, quase que exclusivamente, em operações militares no Teatro de Operações do Afeganistão, justificado pelo facto de esse ser um dos cenários mais agressivos onde as Forças Nacionais Destacadas terem participado nos anos mais recentes, permitiram concluir que características como a robustez psicológica e a eficácia da liderança desempenham um papel determinante na atenuação dos stressores presentes em ambiente de operações militares modernas, bem como na redução dos níveis de stress dos militares.

Os militares da Marinha presentes no estudo eram de diversas especialidades e prestavam serviço no Corpo de Fuzileiros e na Fragata Álvares Cabral, os do Exército era da especialidade "Comando" e os da Força Aérea eram de várias especialidades.

O estudo envolveu a pesquisa de dados relativos a stressores decorrentes de operações militares modernas, nomeadamente: isolamento; perigo; carga de trabalho; aborrecimento; impotência; e ambiguidade, a pesquisa de dados para avaliação de stress percebido, resultando que não existe uma perceção generalizadamente forte de stress por parte dos militares, a pesquisa de dados para aferir o estilo e efetividade da liderança, nomeadamente: motivação inspiracional; gestão por exceção; satisfação; recompensa contingente; consideração individualizada; e esforço extra, a pesquisa de dados para avaliar a resiliência, na ótica de uma heteroavaliação, resultando que os militares reconhecem características de resiliência nos seus chefes diretos, e a pesquisa de dados relativos ao suporte social, nomeadamente: apoio social da família; apoio social dos camaradas; e apoio social dos chefes.

Como conclusão deste estudo importa relevar que o stress é omnipresente nas Operações Militares Modernas e que, a atitude dos líderes militares perante essa realidade pode assumir um papel decisivo na forma como os seus subordinados lidarão com essa certeza. Caraterísticas como a robustez psicológica e o próprio estilo de liderança são fatores não negligenciáveis nesta equação que, a par do apoio do líder que é percecionado pelos respetivos subordinados, parecem poder mitigar a influência dos stressores, bem como os próprios níveis de stress.

Foi possível confirmar-se que a robustez psicológica dos líderes militares contribui para que os seus subordinados apresentem menores níveis de stress. Também se confirmou que a robustez psicológica dos líderes tem implicação na diminuição dos diferentes tipos de stressores, embora isso apenas aconteça para algumas das dimensões dos stressores, nomeadamente para os casos da "Ambiguidade", "Impotência" e "Aborrecimento". Não obstante, a tendência observada, com base na interpretação individualizada dos resultados por cada Ramo das FFAA, parece indiciar que o aumento da resiliência nos líderes leva à perceção de número decrescente de tipos de stressores.

No que diz respeito à liderança, conceito soberano na instituição militar, importava averiguar o alcance da sua influência sobre a problemática da mitigação dos efeitos do stress nos subordinados. Também aqui se confirmou que um estilo de liderança transformacional conduz a uma maior perceção de Apoio Percebido por parte dos subordinados, o que, de alguma forma, mostra como a ação de liderança pode também surtir efeitos ao nível do suporte emocional que é experimentado pelos subordinados.

A questão da influência do apoio percebido, é apresentada como moderadora do efeito do stress, inclusivamente em estudos levados a cabo em ambiente militar. No entanto, o trabalho de campo levou-nos à conclusão de que o apoio percebido não conduz a menores níveis de stress por parte dos subordinados.

Num ambiente complexo e imprevisível como é aquele que carateriza as Operações Militares Modernas, os líderes militares desempenham um papel preponderante na melhoria da qualidade de vida dos seus subordinados. Caraterísticas destes líderes, tais como a robustez psicológica e a efetividade e qualidade da sua liderança contribuem decisivamente para uma redução dos níveis de stress dos seus subordinados. A família e os camaradas constituem também um forte pilar na estabilidade emocional dos militares destacados neste tipo de missões, embora não contribuam diretamente para uma redução dos seus níveis de stress.

10.6.2. Stress e liderança nas Unidades de Fuzileiros

Foram efetuados diversos estudos nas unidades de fuzileiros (Jesuíno e Pereira, 1987) visando avaliar a tensão psicológica (stress) inerente às diversas missões dos fuzileiros portugueses, no contexto das suas relações sistemáticas com as variáveis pessoais e ambientais.

Decorrentes deste estudo, foram consideradas as fontes de tensão não profissionais que nada têm a ver com o trabalho que se executa, nem com o local ou instituição em que se trabalha.

No que se refere ao trabalho profissional há que distinguir duas fontes de tensão: uma deriva do enquadramento organizacional – **tensão organizacio**nal – outra das próprias tarefas desempenhadas – **tensão laboral**.

A **tensão organizacional** não pode ser considerada como uniforme. Varia com a posição de cada militar e o facto de se pertencer ao regime de contrato, aos quadros permanentes ou ainda de se projetar ou não transitar da primeira para a segunda situação.

No que se refere à **tensão laboral** há que considerar as diversas missões desempenhadas pelos fuzileiros e o treino que as prepara.

A variação apresentada das diversas fontes de tensão é importante para não se cair no erro de atribuir toda a tensão observada à atividade específica dos fuzileiros.

Por outro lado, há que não confundir insatisfação com o trabalho com tensão. O indivíduo pode sentir-se satisfeito, gostar mesmo do seu trabalho, ou de certos aspetos dele, e simultaneamente estar submetido a forte tensão.

Para os diversos estudos foi postulado que o Batalhão da Polícia Naval seria aquele em que a tensão é menor pois a missão é clara, continua, bem estruturada, sujeita a procedimentos de rotina e é criadora de uma cultura própria, de uma tradição e de um espírito de corpo.

As unidades de apoio de fogos e apoio a técnicas terrestes situam-se a seguir, considerando o apoio que dão aos exercícios.

Finalmente, o destacamento de ações especiais constitui um caso à parte em que a tensão é muito superior à de todos os outros quer quantitativa quer qualitativamente.

Foi também importante averiguar nos estudos a evocação de incidentes críticos. Pedia-se que relatassem com considerável pormenor, um incidente importante na sua vida militar que tivesse sido bem e outro mal resolvido.

Pouco admira que o pessoal mais antigo, que fez comissões no Ultramar, tenha relatado quase sistematicamente incidentes de guerra. Estes contemplam emboscadas, golpes de mão e outros eventos relacionados com o combate em que muitas vezes houve feridos (não necessariamente o próprio) ou mesmo mortos. Raramente, são relacionados com questões disciplinares.

O próprio, os camaradas e os superiores são os protagonistas, tanto da boa quanto da má resolução dos incidentes, mas quase nunca os seus seguidores.

O estudo dos incidentes críticos permite avaliar alguns aspetos da interdependência e do suporte social existente nas unidades de fuzileiros.

No que toca à resolução dos mesmos incidentes verifica-se que ela se deve muito mais à intervenção dos outros que do próprio, o que atesta interdependência e a existência de uma boa rede de suporte social. Quanto à intervenção dos camaradas o auxílio predomina fortemente sobre o abandono. Por seu lado os superiores usam três técnicas de resolução: predominante o **apoio direto**, depois, e em percentagens quase iguais a **redução da incerteza** e o **humor** (desdramatização).

Os **comportamentos de liderança** foram observados durante os exercícios, na unidade e por inferências sobre os incidentes críticos e outros dados das entrevistas.

De um modo geral pode dizer-se que na altura do estudo, na Força de Fuzileiros, o serviço era realizado com aparente facilidade e mesmo com interesse e dinamismo.

Parece ser um fator central da **cultura organizacional** que o serviço tem de ser feito e que, portanto, há que fazê-lo, de um modo que satisfaça todas as partes envolvidas dentro dos constrangimentos presentes. Isto não quer dizer que se assista a uma adaptação primária (Gofmam, 1961) completa, ou seja, que as expetativas da organização são cumpridas à letra.

A observação dos diversos níveis de comando mostra uma preocupação considerável e múltiplas ações dirigidas à manutenção do funcionamento de todo este sistema complexo.

Estes factos tornam-se mais evidentes quando começa a constar ou é mesmo anunciada uma mudança de comando e ainda mais quando o novo comando começa a atuar.

Neste último caso pode dizer-se que a unidade, nos seus diversos níveis de integração grupal reage como um harmónio. A maneira como cada uma das sub-unidades se passa a apresentar relativamente aos escalões superiores e inferiores combina uma atitude expetante com uma maior disponibilidade comportamental – o harmónio distende-se logo que o comando começa a atuar, reduz-se a incerteza gerada e novas adaptações estruturam-se.

Contudo, há que contar com uma tendência geral para voltar às posições iniciais. Isto depende sobretudo do facto das unidades em consideração não estarem isoladas, mas antes integradas na Força de Fuzileiros do Continente, isto para não mencionar a natural resistência à mudança que é constante de todas as organizações de homens com um certo passado.

No exercício de campo, no qual se torna evidente o peso de toda a estrutura que é necessário movimentar, mas na qual todos participam, mais acentuados surgem os aspetos interpessoais. O facto de todas as unidades estarem submetidas às mesmas condições precárias de vida – alojamento, alimentação, isolamento, etc -, parece ser um primeiro fator a facilitar a **liderança**. Todos têm de ter uma mesma capacidade de base. Ser capaz de fazer o mesmo que os seus homens fazem é facilitado pela idade relativamente jovem dos oficiais. O mesmo já não se pode dizer dos sargentos e das praças antigas. Contudo as dificuldades parecem ser superadas pelas atitudes abertas e participativas.

No conjunto todos estes fatores contribuem para um clima realista de confiança mútua.

De todos os comportamentos diretos de liderança observados o que parece ter mais destaque é o modo como é gerida a informação que, aliás, parece prolongar a prática do dia-a-dia da instituição.

Neste caso, não é só a informação que o comandante dá que reduz a incerteza e a ansiedade, mas parece ser o saber-se apenas que o comandante possui a informação que gera o mesmo efeito. Tal só é possível no clima de confiança mútua referido.

É também na base deste clima que o humor como instrumento de desdramatização das dificuldades, circula em abundância durante todas as fases do exercício, com efeitos muito positivos.

Em resumo as técnicas de liderança detetadas são a exposição do próprio, a gestão da informação, o apoio e o humor. Em conjunto contribuíram para a diminuição da ansiedade e incerteza e para o aumento da confiança mútua.

Os dados recolhidos indicam que o tipo de liderança democrática (dominante, amigável e instrumental, dirigida à tarefa) comum a todas as unidades é eficiente e positiva e, provavelmente, adequada à redução de níveis de tensão excessivo nas missões específicas dos fuzileiros.

O questionário aplicado no estudo pesquisava as seguintes variáveis: **características da tarefa** (padronização, especialização e variabilidade); **descrição do comportamento dos líderes** (recursos, clareza do papel, credibilidade, regras e procedimentos, distribuição de tarefas, perícia técnica, predictibilidade); **sistema de recompensas e coesão**; **liderança discricionária** (regras e procedimentos, distribuição de tarefas, suporte, controle, clareza do papel, contactos, face-a-face, impessoal); **intenção de abandono**; **satisfação no trabalho** (trabalho, chefes, colegas, salário, carreira, satisfação); **desejabilidade social**; **tensão**: **stress**

tipo I (acontecimentos no trabalho); **stress tipo II** (acontecimentos fora do trabalho); **stress tipo III** (organizacional); **stress tipo IV** (auto-descrição sintomática (strain)); **stress tipo V** (estimativa sintomática futura (strain)). As diferenças entre os níveis das diversas variáveis quando referidas, por um lado, às unidades e, por outro, aos níveis hierárquicos, não coalescem em quaisquer padrões significativos. Quer isto dizer que os fuzileiros são muito iguais a si próprios do que a existência de unidades com características diversas e a realidade da hierarquia – de Grumete a Capitão-tenente – poderiam fazer supor. Mais tecnicamente, a expressão das variáveis critérios não sofre alterações significativas quando se consideram na sua globalidade ou na sua particularidade, unidade a unidade ou posto a posto.

A **intenção de abandono da organização** e a **satisfação** são variáveis critério, ou dependentes. O mesmo não se pode dizer, a priori, das cinco variáveis de stress sobretudo as três primeiras. Por esse facto, tomaram-se todas as variáveis do questionário como preditores (independentes) e estudou-se a percentagem da variância que podem explicar relativamente à satisfação, intenção de abandono e os dois tipos de strain. Em termos genéricos, o strain está significativamente relacionado com os fatores de stress organizacional, com o comportamento de liderança, as características da tarefa, as atitudes para o trabalho, bem como com os acontecimentos vividos na vida profissional. Por um lado, tanto a intenção de abandono quanto a satisfação apenas dependem das atitudes para com o trabalho. Verificando-se que variações no comportamento de liderança bem como as características da tarefa não afetam estas variáveis.

Este resultado é importante, uma vez que mostrou que a variável chave, no presente estudo, a **auto-avaliação do stress presente (strain)**, constitui o melhor indicador do clima de organização. Conclui-se que os acontecimentos de trabalho e os extraorganizacionais contribuem para o stress organizacional. Estas três fontes ou fatores de stress (stressores) vão causar o strain, os sintomas atuais sendo só deste último que depende a estimativa das consequências futuras.

Os conjuntos de variáveis examinados foram os expetantes aos comportamentos dos líderes, tanto formais como discricionários. Tem interesse notar que as relações entre a liderança formal e critério não é, em regra, moderada quer pelo comportamento discricionário dos líderes, quer pelos fatores de stress (stressores), apenas se encontrando uma interação significativa com a variável sistemas de recompensa.

Isto pode ser interpretado como uma indicação dum efeito reforçante da interação; quanto menos justo for o sistema de recompensas maior a probabilidade de um

comportamento estruturante e de apoio dos líderes vir a reduzir a tensão (strain) dos subordinados. Por outro lado, a liderança discricionária interage com as atitudes para com o trabalho e com as características da tarefa, o que sugere que o efeito da flexibilidade atribuída aos líderes na tensão dos subordinados pode ser moderado por outras variáveis organizacionais.

A primeira equação calculada relaciona a liderança discricionária e as características da tarefa com a tensão. A interpretação é direta: quanto mais difícil a tarefa maior tensão resultará duma atuação dos líderes que, podendo fazê-lo, não dão apoio aos subordinados.

A segunda equação combina os efeitos da liderança discricionária e das atitudes para com o trabalho na tensão dos subordinados. Verifica-se que o apoio discricionário e a atribuição de tarefas produzem ambos efeitos principais. Menos apoio dos líderes e mais tarefas distribuídas provocam tensão aos subordinados. Encontraram-se igualmente efeitos de interação entre as atitudes para com os superiores e a liderança discricionária. Quanto menos favorável é a atitude para com os líderes maior tensão provocará a sua falta de apoio, o recurso às regras e regulamentos e a atribuição de tarefas. A falta de apoio é também reforçada pelas menores expetativas de carreira.

A terceira equação combina os efeitos da liderança discricionária, das atitudes para com o trabalho e das características da tarefa na tensão. Comparando os resultados para os outros critérios (intenção de abandono e satisfação global) verifica-se que não se obtém efeitos de interação.

De acordo com os resultados quanto mais difíceis forem as tarefas com maior tensão, mais serão sentidos os baixos salários bem como a falta de apoio (discricionário) dos líderes. Por um lado, quanto mais difíceis e menos especializadas forem as tarefas, maior tensão provocará um comportamento (discricionário) disciplinador dos líderes, sendo, suposto estruturarem as tarefas dos subordinados sobretudo em situações difíceis e ambíguas. A falta de apoio discricionário, por outro lado, provocará maior tensão quando as perspetivas de carreira forem fracas. As tarefas estandardizadas provocam também maior tensão quando associadas a atitudes menos favoráveis com o trabalho e, finalmente, a atribuição (discricionária) de tarefas é também suscetível de induzir maior tensão nos subordinados.

Estes resultados contribuem para uma melhor compreensão da própria cultura organizacional militar, permitindo indicar os efeitos mais importantes dos preditores nas variáveis critério.

Tanto os resultados dos questionários quanto os das entrevistas e das observações durante o exercício de campo contribuem para esclarecer o modo como o stress é gerado nos fuzileiros em estudo e, como, dada a sua interdependência com a liderança, esta está a ser e poderá ainda vir a ser mais bem utilizada para diminuir o seu nível atual.

De notar que estes resultados foram obtidos numa situação global em que a adaptação geral dos homens ao serviço é boa, a rede de relações interpessoais lhes proporciona considerável suporte social e a comunicação é fácil entre todos os graus hierárquicos.

Torna-se claro que os maiores níveis de stress são atingidos na Escola de Fuzileiros, durante os exercícios de campo e em certas ações do Destacamento de Ações Especiais e da Unidade de Meios de Desembarque, embora se deva ter sempre em conta que os efeitos de adaptação podem mascarar a expressão do strain.

No que respeita à liderança os resultados obtidos mediante as técnicas de regressão hierarquizada igualmente confirmam a hipótese central do presente estudo sobre a importância relativa da liderança discricionária. Com efeito, é sobretudo a liderança discricionária e não a liderança formal, que interage de forma significativa com as outras variáveis organizacionais e que explica a tensão reportada pelos subordinados.

Pode-se assim concluir que a liderança desempenha um papel importante no stress organizacional. Os líderes formais representam uma possível fonte de stress, sobretudo quando tendem a acentuar a disciplina e, ao mesmo tempo, revelam escassa competência organizacional. Mas também podem reduzir a tensão dos subordinados não só através da aprendizagem ou da adesão a padrões de liderança estereotipadas, mas também através duma interação mais personalizada com os subordinados. Os fatores de liderança combinados com a atmosfera de grupo e a coesão são os únicos que contribuem para uma melhor adaptação dos homens à vida de fuzileiro.

Os resultados do estudo igualmente indicam que ao nível dos grupos formais, isto é, das unidades militares, não se verificam efeitos de interação entre unidades e postos. Contudo, verificou-se que a relação entre o stress e o strain é moderada por variáveis organizacionais tais como as características da tarefa para com o trabalho.

Finalmente, verificou-se também que a tensão (Strain) constitui um critério alternativo, e extremamente válido, para o estudo do comportamento organizacional. Esta variável revelou ser, de longe, o melhor indicador global do clima e da moral da organização.

10.7. **Um modelo de ação de formação de liderança sob stress**

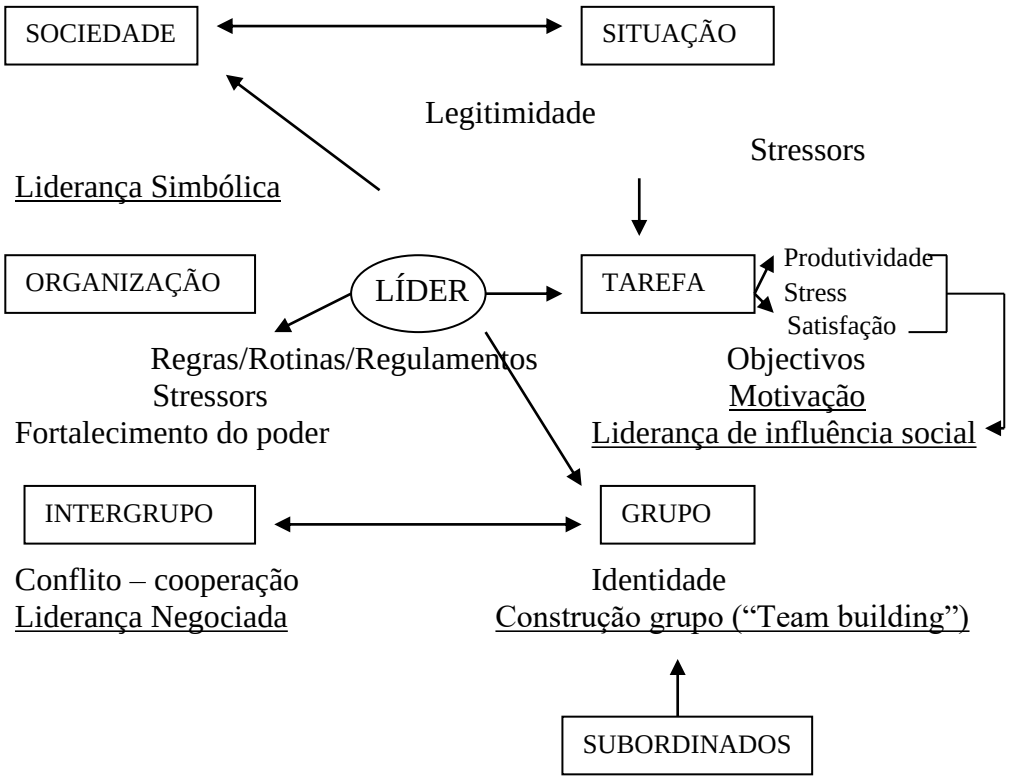

Figura 1 – Representação gráfica dos objetivos da ação de formação

Fonte: autor

10.7.1. Objetivos

Os conceitos – Liderança, grupos, etc. – são abordados segundo três interfaces: líder-sociedade, líder – organização e líder – grupo, por forma a serem racionais.

O modelo de ação de formação proposto inclui: 1) **Conhecer os seus homens**; 2) **Conhecer-se a si próprio;** 3) **Considerar a liderança;** 4) **Desenvolver os seus subordinados;** 5) **Desenvolver-se a si próprio;** 6) **Processo de grupo – *Team building*;** 7) **Comportamento de liderança;** 8) **Planeamento da acção;** 9) **Execução da acção;** 10) **Avaliação**.

10.7.2. Princípios

a. O fenómeno crucial na liderança é **ser seguido**. Interessa reter este comportamento relacional, pois todas as outras considerações possíveis não são consideradas importantes.

b. De forma a ser seguido o líder deve **ganhar a confiança**. Para tal, necessita essencialmente de três coisas:

- ♦ Os seguidores não terem quaisquer dúvidas em relação aos objetivos e ações propostas pelo líder, isto é, o que se espera que o grupo faça.
- ♦ Os seguidores não terem dúvidas relativas às capacidades e perícias do líder na implementação da dinâmica de grupo, isto é, o líder consegue que o grupo acredite que tem as capacidades e perícias necessárias para alcançar o objetivo.
- ♦ Os seguidores não terem dúvidas relativas à legitimidade da ação, isto é, o que está a ser proposto pelo líder é correto e ético.

Do ponto de vista psicológico esta discussão implica:

(1) Liderança é um processo intra-grupal, constituindo um caso particular de dinâmica de grupo;

(2) A liderança efetiva requer múltiplos níveis de tomada de decisão: seleção do objetivo, planeamento tático e estratégico, ações de avaliação de desempenho e adaptação a eventos inesperados. Como consequência, a liderança efetiva requer inovação e criatividade;

(3) Partilha de valores, motivos e atitudes constituem pré-requisitos da liderança. Estudos prévios mostram que a descrição da competência profissional se torna a característica mais marcante de um líder, no entanto, os subordinados encaram a legitimidade da ação proposta como ponto principal.

c. De forma a ganhar a confiança um líder deve-se conhecer a si próprio, conhecer os subordinados e conhecer o grupo. O **treino** é a melhor forma de adquirir conhecimentos e conseguir a eficácia.

Do ponto de vista psicológico, quer o líder quer os subordinados evoluíram em termos de inteligência, personalidade e outras características estáticas. Estudos recentes mostram que o conhecimento relacional, i.e., como o líder e subordinados se empenham na condução de uma tarefa, tornou-se o objeto mais relevante e preditivo do comportamento líder – subordinados.

d. Os líderes, tornam-se normalmente seguidores de outros líderes, dentro de qualquer organização. Muitas vezes encontram-se numa posição paralela a outros líderes de igual posto ou função (liderança horizontal). A forma como se comportam como seguidores ou como pares, ou mais genericamente, como lidam com relações inter-grupo, é essencial para a construção da confiança por parte dos seus seguidores. **Perícias de**

negociação são muito importantes para lidarem com as várias interfaces organizacionais.

e. Para se ser seguido e para se construir uma relação na base da confiança torna-se necessário considerações *afetivas* em detrimento das considerações cognitivas ou racionais. Os líderes efetivos são fortemente amados ou odiados. De forma a ser seguido sem hesitações, um líder deverá ser um sedutor. Para tal, o líder deverá ter o **carisma** que explica, a maior proporção de variância na produtividade das tarefas de grupo, especialmente as mais difíceis.

   Considerando a nossa cultura, não é fácil, para líderes e seguidores, avaliar as situações de liderança em termos afetivos. Por um lado, a maioria dos sentimentos estabelecidos entre líderes e seguidores não estão facilmente disponíveis nas representações conscienciosas. Por outro lado, a educação geral treina as pessoas para comportamentos racionalizados. De forma a conseguir-se resultados relativos ao condicionamento cultural, os sentimentos mútuos deverão ser exercitados, sendo quase necessário o desenvolvimento de perícias especiais. De qualquer forma, um bom líder deverá estar apto a lidar com este interface delicado. A capacidade de lidar com a interface afetivo é um dos instrumentos da **liderança simbólica**, i.e., procurar significados para a ação do grupo. Esta é uma importante capacidade da liderança carismática.

f. Entendendo que a liderança é primariamente um efeito de grupo, **a coesão grupal** revela-se particularmente importante. A coesão é a forma afetiva da vivência do grupo. É devido às pessoas preferirem estar juntas e fazer coisas juntas que os grupos são capazes de efetuar coisas extraordinárias.

   Para cada tarefa e nível de stress aparecerá um adequado nível de coesão. Abaixo desse nível, o grupo tende a desinteressar-se e a esquecer os requisitos da tarefa, enquanto acima desse nível, o grupo adotará comportamentos reservados ou indiferentes, sendo ambos os níveis perigosos.

g. Um nível adequado de stress é essencial para se atingir o equilíbrio entre a satisfação e a produtividade do grupo. Estudos efetuados mostram que a produtividade mais elevada conseguida pelo grupo é atingida quando a curva de satisfação do grupo começa a decrescer (considerando dois gráficos em U invertido cujas curvas são paralelas). Como consequência, a gestão do stress torna-se uma tarefa das mais importantes a que o líder

deverá dar atenção, considerando que um apoio do líder diminuirá o stress, enquanto uma falta de apoio do líder aumentará o stress.

h. A conquista da confiança pelo líder dependerá da forma como este é percecionado pela organização. Assim, o líder deverá assumir um certo grau de independência quer em relação à organização, quer em relação aos seus seguidores, pois desta forma estará a aumentar o seu poder pessoal. É o poder pessoal (e não o poder formal ou legítimo) que permite que o líder possa gerir o stress.

10.7.3. Modelo de uma ação de formação em liderança

Qualquer atividade pedagógica deverá ser planeada em relação ao que sabemos sobre aprendizagem e não sobre os indícios que deverão ser ensinados.

A liderança é um comportamento relacional no qual somos confrontados com líderes e conjuntos de subordinados. O líder assumirá a forma de sujeito e não a forma de objeto.

Os estudos psicológicos indicam que é mais fácil começar com a avaliação dos outros em vez da auto-avaliação. Formula-se assim o seguinte modelo:

1º PASSO – CONHEÇA OS SEUS SEGUIDORES

A situação ideal para treinar líderes parece ser, algo paradoxalmente, quando se treina com os seguidores. Este pressuposto por vezes é difícil de atingir, podendo-se seguir duas estratégias. A primeira, respeitando as teorias da inteligência e traços de personalidade. A segunda, sendo mais específica, distinguindo comportamentos, atitudes, traços e tipos, tornando-se conveniente focar o esforço do treino em algumas direções específicas:

- O comportamento individual deverá ser considerado interdependente da situação e dos comportamentos das outras pessoas;
- Considerar stress, emoções e sentimentos;
- Considerar papéis e apoios sociais;
- Discutir perceções, atenções seletivas e teorias de atribuição;
- Considerar as motivações individuais e confrontá-las com as motivações grupais e sociais.

2º PASSO – CONHEÇER-SE A SI PRÓPRIO

Usando os itens do ponto anterior deverá:

- Introduzir o problema da aprendizagem;

- Considerar a “resistência” e como eliminá-la;
- Ser cauteloso, não forçar demasiado. Considerar que se encontra no início da ação de formação – existem mais oportunidades para alcançar o presente objetivo.

3º PASSO – CONSIDERAR O TREINO EM LIDERANÇA

Devem considerar-se os modelos de liderança teóricos; no entanto, estes devem ser complementados com a liderança prática, desenvolvida por todos os intervenientes. O formador deverá desenvolver exemplos que sejam relevantes para o treino, nomeadamente:

- Utilização do método de incidentes críticos, através de utilização de casos, desenvolvendo o treino.
- Fazer a distinção entre a gestão de rotina e ação de liderança, desenvolvendo casos práticos.

4º PASSO – DESENVOLVIMENTO DOS SEGUIDORES

Torna-se importante considerar que o treino em grupo é um pré-requisito para as ações de liderança. O treino individual deverá ser orientado em termos de:

- motivos, capacidades e perícias;
- auto-eficácia e auto-estima;
- expectativas positivas;
- estabelecimento de objetivos;
- dinâmica de grupo.

5º PASSO – DESENVOLVIMENTO DE SI PRÓPRIO

O treino deve considerar cada indivíduo com alguém com capacidade de mudança.

- Considerar as diferentes formas de conceptualizar a liderança por influência:
  - Carisma;
  - Estilos de liderança;
  - Comportamentos de liderança;
  - Motivação;
  - Stress.

6º PASSO – PROCESSO DE GRUPO. "TEAM BUILDING"

Quando os passos anteriores forem atingidos é altura de lidar com os processos de grupo e estruturar o treino individualizado para a construção das atribuições causais.

Os pontos a serem debatidos incluem:

- Processos de interação;
- Desenvolvimento de grupo e "*team building*";
- Processos de comunicação;
- Processos de influência social;
- Tomada de decisão;
- Negociação;
- Controle de produtividade do grupo;
- Eficácia de grupo.

7º PASSO - COMPORTAMENTO DE LIDERANÇA

Neste ponto, o treino deverá ser direcionado para a identificação de todos os comportamentos de liderança relevantes, i. e., os comportamentos particulares que estabelecem as diferenças em relação à produtividade dos outros.

- O comportamento identificado deverá ser classificado de acordo com três sistemas analíticos:
  - Simbólico, negocial e influencial;
  - Em direção à tarefa, equipa ou indivíduo;
  - Envolvendo conhecimento, perícias ou afeto.
- O mesmo comportamento poderá ser classificado segundo três categorias:
  - Condição de produtividade;
  - Processos de produtividade;
  - Resultados e consequências de produtividade.
- Utilização das mesmas categorias em direção à satisfação.

8º PASSO - PLANEAMENTO DA ACÇÃO

Neste ponto o treino deverá ser confrontado em direção a tarefas concretas, desenvolvendo-se planos concretos para execução de tarefas eficientes.

Os exercícios de simulação deverão incluir:

- Análise de tarefas;

- Avaliação de recursos, com especial ênfase nas perícias dos subordinados;
- Tomada de decisão;
- Inovação e criatividade;
- Delegação;
- Controle e adaptação.

9º PASSO – EXECUÇÃO DA ACÇÃO

A ação planeada anteriormente deverá ser implementada pelo treino através da criação do papel do líder.

10º PASSO – AVALIAÇÃO

Destina-se a avaliar a produtividade em termos de:

- descrição comportamental;
- análise contingencial;
- conceitos relevantes de liderança;
- teorias relevantes de liderança.

10.8. **Conclusões**

Portugal, apesar da sua dimensão e dos recursos limitados, é hoje visto como um sólido e confiável produtor de segurança a nível internacional. Num patamar em que, fruto da sua já consolidada e ativa presença nos mais variados Teatros de Operações e nas mais diversificadas tipologias de missão pelo mundo fora, as Forças Armadas Portuguesas têm visto a sua atuação ser reconhecida e louvada, somos da opinião que é necessário continuar a investir na formação dos nossos líderes militares, dando-lhes ferramentas que os tornem cada vez mais eficientes na condução dos homens e mulheres que têm às suas ordens. Isso traduzir-se-á em Forças Armadas cada vez mais bem-adaptadas às vicissitudes do ambiente operacional existente nas Operações Militares Modernas.

As caraterísticas e atributos dos líderes militares, nomeadamente a sua robustez psicológica, a efetividade da sua liderança e o suporte social que fornecem aos subordinados, podem contribuir para uma redução dos seus níveis de stress nos militares participantes em Operações Militares Modernas, estando-se a contribuir para a definição de estratégias que levem a essa mitigação.

11. Capítulo 11 - A Liderança nas Forças Nacionais Destacadas (COM FZ Martins de Brito)

ROGÉRIO PAULO F. MARTINS DE BRITO
Comodoro Fuzileiro

" A Pátria Honrae Que a Pátria Vos contempla!"
(divisa adotada pela Marinha em 20 de março de 1863)

THANK YOU FOR YOUR SERVICE! É tão frequente quanto comovente ouvir esta frase nos Estados-Unidos da América ou em outros países anglófonos, em privado como em público; seja numa loja onde o militar se identifica para usufruir do *military discount*; ou, quando se apresenta aos professores do seu filho no início do ano escolar; quando participa num evento social, numa atividade desportiva ou cultural, onde a sociedade lhe confere essa distinção. Mais emotiva e marcante é, ainda, a reação espontânea do cidadão que na *gate* de um qualquer aeroporto, se levanta e perfila à passagem do soldado que regressa de uma missão no Afeganistão, aclamando: *WELCOME HOME, SOLDIER!* Talvez este sentimento, e as práticas correspondentes, já tenham sido, também, frequentes no nosso país… e não há tanto tempo quanto se possa imaginar! Na verdade, hoje, a sociedade em Portugal não está desperta para o valor abnegado deste cidadão anónimo que jurou defender a sua Pátria mesmo com o sacrifício da própria vida, colocando-se ao serviço dos superiores interesses nacionais.

É uma responsabilidade da Escola Naval formar os futuros oficiais da Marinha, aqueles que no decurso da sua carreira poderão comandar homens e mulheres em missões no estrangeiro, porventura experienciando situações de combate onde a sua capacidade de liderança ajudará a cumprir a missão com maior notoriedade. Este capítulo descreve alguns princípios e apresenta sugestões práticas que já foram conceptualmente abordadas no modelo da liderança situacional, uma vez que o emprego das Forças Nacionais Destacadas ocorre em circunstâncias muito particulares, em ambientes de constante volatilidade, elevados níveis de risco e *stress*, motivações diversas e incertezas permanentes. A ligação entre os conceitos e a prática é, pois, a chave que ajuda a compreender a adoção de determinados estilos de liderança e as prioridades que os Comandantes dessas Forças, aos vários escalões e níveis de decisão, devem considerar na sua ação de comando.

11.1. **Contextualização das Forças Nacionais Destacadas**

Com a globalização do mundo atual, a independência nacional, a integridade do território, a liberdade e a segurança das populações contra qualquer agressão ou ameaça externas, *cf.* disposto na Constituição da República Portuguesa (CRP), deixaram de ser um problema interno e garante-se tanto em Portugal como pelo mundo fora. As Forças Armadas (FFAA) são um instrumento privilegiado da nossa política externa, usadas como meio de dissuasão ou quando o emprego da força, é o último recurso disponível.

A participação de militares portugueses em missões[44] no estrangeiro não é uma atividade recente, podemos recuar à época dos descobrimentos para observar algumas campanhas militares "além-mar" que visavam a afirmação de Portugal no mundo. Ela enquadra-se em diferentes categorias, programas, protocolos e acordos estabelecidos; quer ao nível unilateral (e.g. no emprego da Força de Reação Imediata – FRI - em operações de evacuação de cidadãos não combatentes) como no âmbito bilateral ou trilateral, envolvendo países amigos (e.g. na Cooperação no Domínio da Defesa); ou, mesmo multilateral e multinacional, integrando as operações conduzidas pelas Organizações e Alianças que Portugal faz parte (e.g. como observadores militares das NU). Podem-se constituir como Elementos Nacionais Destacados (END) ou Forças Nacionais Destacadas (FND), preenchendo cargos do nível estratégico-militar, operacional ou tático. A sua projeção pode estender-se por um longo período ou ser uma missão de curta duração. Todas estas variáveis fazem de cada MISSÃO um desafio distinto, embora congreguem características comuns: a saída da zona de conforto, a incerteza do regresso, o desgaste físico e psíquico e o risco associado, entre outras.

As FND são estruturas militares constituídas com caráter não permanente para o cumprimento de uma determinada missão fora do Território Nacional (TN). O seu processo de planeamento é complexo e, normalmente, prolongado para que nada falhe. Segue-se uma fase de edificação, integração, preparação e aprontamento; depois, a projeção para o Teatro de Operações (TO) e o cumprimento da missão; por fim, a retração e posterior regeneração, desintegrando-se a Força no final deste longo ciclo operacional. As FND podem ser formadas por Unidades já constituídas ou reforçadas por outras valências, quer atribuídas pelo Ramo a que pertencem, ou por outros, passando nesse caso a ser uma Força conjunta;

[44] Para efeitos do presente capítulo estas missões militares são atividades de caráter executivo (operações) ou não-executivo (e.g. de treino) que envolvem a participação de militares portugueses no estrangeiro.

ou combinada, caso se destine a integrar outra Força de escalão superior, constituída por vários países e capacidades diferenciadoras.

11.2. **O emprego das Forças Nacionais Destacadas**

Nos termos da Constituição e da lei, incumbe às FFAA participar em missões internacionais, respondendo aos compromissos do Estado no âmbito das organizações de que Portugal faz parte, designadamente a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), a União Europeia (UE), a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP). O conceito estratégico de defesa nacional (CEDN) define as prioridades do Estado em matéria de defesa, competindo às FFAA a execução da sua componente militar (LDN, 2009). Por outro lado, o Governo estabelece os desafios estratégicos para o período da sua governação, definindo as grandes áreas de atuação, onde a diplomacia externa, a segurança e defesa assumem um papel crucial. As orientações políticas para o planeamento e emprego das FND são emitidas anualmente pelo Ministério da Defesa, competindo ao Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas (CEMGFA) desenvolver as Opções de Resposta Militar (ORM) para o ano seguinte, tendo presente os compromissos internacionais assumidos e as áreas geográficas de interesse estratégico para o País. Este plano, identifica a tipologia de forças a empregar, a sua duração e o respetivo orçamento, sendo sujeito ao parecer favorável do Conselho Superior de Defesa Nacional (CSDN), antes da decisão final do Governo. Concluído este processo, compete ao EMGFA planear, dirigir e controlar o emprego destas FND em estreita articulação com os Ramos, sendo estes últimos os responsáveis por gerar, preparar e sustentar essas Forças. É nesta moldura legal que Portugal vêm empregando, desde a década de 90, FND em distintos teatros de operações, quer em missões de segurança coletiva, como na gestão de crises ou no reforço da segurança cooperativa.

Durante a última década registou-se um crescimento do empenhamento das FFAA portuguesas em missões e operações no exterior, justificada essencialmente pela degradação do ambiente de segurança internacional que exigiu um reforço no flanco Leste da Aliança Atlântica, em consequência da invasão da Ucrânia; e o agravamento da instabilidade regional a sul, motivada pelo aumento da conflitualidade, da violência extremista e fundamentalista, do terrorismo, do crime organizado e das migrações em massa. Verificou-se, igualmente, a atribuição de um papel cada vez mais relevante dos nossos militares nessas missões e operações, dando-se ênfase a cargos de comando e à integração de elementos de Estado-

Maior nas diversas estruturas, onde as técnicas de comando e liderança assumem particular relevância.

Os dados referentes a 2022 (DGPDN, 2023) permitem confirmar esta tendência de crescimento das FND e da sua expressão face ao número de efetivos existentes nas fileiras, assinalando-se um empenhamento total, aproximado de 2500 militares dos três Ramos das FFAA, a participação de nove navios, oito aeronaves e 89 viaturas táticas, em cerca de 30 missões distintas, nos mais variados continentes e áreas marítimas adjacentes: (1) do Atlântico ao Índico cruzando o Mediterrâneo, participando em missões de segurança marítima, fiscalização e capacitação; (2) em África, garantindo a segurança e defesa de países assolados pelo terrorismo e em conflitos internos de elevada intensidade, providenciando apoio e assistência militar, treino e equipamento às suas FFAA; (3) e no espaço euro-atlântico, através das medidas de tranquilização e vigilância reforçada, dissuasão e manutenção das fronteiras a Leste.

11.3. **Os efeitos emocionais das Forças Nacionais Destacadas**

A participação de militares em operações no estrangeiro produz efeitos emocionais distintos, variando de acordo com o tipo de missão[45], a experiência e maturidade de cada um, a sua preparação e autoconfiança, a liderança ou a forma como o *stress* é gerido. Nas primeiras missões, sobretudo aquelas que envolvem um maior risco, é natural surgir um sentimento de medo, ansiedade e insegurança, de sintomas que alterem o próprio equilíbrio emocional, provoquem mudanças de comportamento ou mesmo reações extemporâneas. A fase de aprontamento, antes da projeção para o TO, visa precisamente mitigar esses aspetos, preparando individualmente e coletivamente a Força para o cumprimento da missão.

Mas os efeitos provocados pelo emprego de FND, não se resumem aos militares que as integram, estendem-se, também, às respetivas famílias e amigos mais próximos, cuja preparação por vezes é menosprezada ou esquecida, e cujo impacto pode ser muito crítico para o cumprimento da missão. Conceptualmente alguns estudos sobre esta matéria apontam para a existência de um ciclo emocional comum e transversal (entre militares e famílias), constituído por cinco fases distintas:

(1) antes da projeção – este período é caracterizado por reações diversas, mais intensas nas primeiras missões, associados a motivos de ordem pessoal, familiar ou à própria

[45] e.g. as operações de alta intensidade diferem substancialmente das operações de apoio à paz, de assistência humanitária e apoio a catástrofes.

missão; destaca-se algum sentimento de injustiça, inquietação e excitação, flutuações de humor, ansiedade, aborrecimento e medo pela antecipação da perda.

O aprontamento para a missão começa por exigir um primeiro afastamento dos militares, facto que nem sempre é bem compreendido pelo lado familiar, por anteverem mais tarde uma longa separação, essa inevitável; a situação pode provocar alguma revolta e, inclusive, antecipar outras preocupações que devem ser esclarecidas de imediato - não devem ficar por resolver assuntos que surjam nesta fase, pois esses terão tendência a agravar-se no decorrer da missão. O adiamento das datas de projeção ou a extensão deste período de preparação, também não é benéfico, pois tende a aumentar a ansiedade e a criar falsas expetativas. O apoio e a estabilidade familiar são aspetos muito importantes durante toda a missão, e por essa razão devem ser trabalhados logo desde o início, quer assumindo compromissos e estabelecendo regras de conduta, como definindo estratégias e planos para lidar com a separação.

(2) início da missão – este período corresponde, grosso-modo, ao primeiro mês de missão, sendo por norma reportados diversos tipos de reações, quer ao nível dos militares como das suas famílias. Os primeiros, encontram-se ainda numa fase de adaptação ao terreno, clima e às próprias idiossincrasias da missão; enfrentam o desconhecido e o risco; a sua maior preocupação é a segurança e a integridade física, espelhadas na incerteza quanto ao regresso (se? quando? em que condições?). Mas quem fica em casa também sofre, manifestando sentimentos de abandono, tristeza e angústia; podem desenvolver, em casos mais extremos, quadros de desorientação, desespero e esgotamento. Ambos são suscetíveis de experienciar dificuldades com a separação, sofrer de insónias e até atingir níveis de perturbação mais elevados; por isso, recomenda-se a adoção de mecanismos de compensação, dando enfoque à missão e/ou às tarefas do dia-a-dia, evitando momentos vazios e estabelecendo objetivos a curto-médio prazo; com ponderação e equilíbrio os militares devem estabelecer contacto com os seus familiares, gerindo as expetativas e descansando-os quanto ao perigo e à exigência da missão.

(3) operações – é o *core* da missão, o período mais longo e duro de superar emocionalmente. Uma vez ultrapassada a fase de adaptação, a ansiedade vai reduzindo, a não ser que o risco aumente e/ou um determinado evento inverta essa tendência – nesse caso a "terapia" de grupo e ação de comando são essenciais para voltar a recuperar a moral das tropas. Os problemas pessoais também são frequentes e os seus efeitos (podem ser) devastadores, muito ampliados pela distância e saturação acumuladas; para evitar mal-

entendidos, alguns assuntos podem ser amadurecidos com o tempo, e, se possível, adiadas as suas decisões para o final da missão – exceto em casos de emergência onde é exigida uma rápida resposta e monitorização.

Nesta fase, os militares já devem ter criado as suas próprias defesas e rotinas; angariaram o apoio da família, dos amigos e camaradas; obtiveram suporte religioso, refugiaram-se na leitura, na manutenção da sua condição física, ou na ocupação dos tempos livres. A comunicação com a família continua a ser um aspeto fundamental na estabilidade emocional e no equilíbrio dos militares, mais relevante ainda à medida que a missão vai avançando; permite evitar rumores, gerir situações de crise, manter o apoio emocional e acompanhamento à distância; assume particular relevância o contacto com os filhos, cujas idades, maturidades e a relação que têm com os pais, advogam diferentes tipos de abordagem.

(4) retração - a proximidade ao final da missão e agitação pelo regresso a casa, tendem a aumentar os níveis de ansiedade e adrenalina, tanto aos militares como às respetivas famílias. Mas, também, pode desenvolver um sentimento de apreensão mútua pelas reações ao reencontro e da possível rejeição às mudanças que cada um sofreu durante o período da missão; das falhas cometidas, das tarefas não realizadas ou do julgamento pelas decisões entretanto tomadas. Esta instabilidade emocional, provocada por um misto de anseio e receio, pode provocar uma desorientação parcial e o relaxamento na missão, aumentando o risco e a exposição a eventuais acidentes. Do lado familiar, este período serve para preparar o regresso, concluir tarefas pendentes e fazer planos que visem recuperar o tempo perdido. A incerteza na data de chegada pode ser um outro fator de grande perturbação, devendo ser gerida com cuidado e parcimónia.

(5) pós-missão – o final de uma missão e o regresso a casa é sempre um momento de enorme expetativa, sobretudo na esperança do dever cumprido e de uma chegada segura, sem baixas nem problemas graves a reportar. O reencontro com a família é outro desafio emocional a considerar, talvez uma oportunidade para restabelecer relações, renovar objetivos comuns, reaprender a viver e partilhar os mesmos espaços com cedências e conquistas, de ambas as partes. Mas, pode ser, igualmente, um momento de rutura com o passado e o início de um novo ciclo. Independentemente do destino ou do caminho a seguir, o importante é saber gerir as expetativas e usar o crescimento adquirido como principal conselheiro. Preocupante é mesmo a debilidade física ou o trauma psicológico que pode decorrer destas missões, devendo ser procurada ajuda a especialistas que saibam lidar com

este tipo de ocorrências e prestem os cuidados de saúde necessários para que cada militar, e as suas respetivas famílias, possam encerrar este capítulo e retornar ao "novo normal".

11.4. **Especificidades da liderança nas Forças Nacionais Destacadas**

A liderança não é uma habilidade, mas sim uma arte de conduzir, de inspirar e influenciar os outros que connosco se relacionam. Ninguém nasce um líder, mas qualquer um de nós o pode ser, desde que possua certas características e desenvolva competências para melhorar o seu desempenho. Em contexto militar e sobretudo num ambiente de conflito, de enorme volatilidade, risco, incerteza e complexidade, o combatente precisa de orientações e estar enquadrado numa estrutura perfeitamente definida; por isso, os comandantes devem estar bem preparados para os liderar, exigindo-se processos de análise rápidos e decisões oportunas, estabilidade emocional, coragem e assertividade, entre muitas outras competências de carácter pessoal e interpessoal. As qualidades, a preparação e as aptidões dos comandantes, enquanto líderes, acabam por estar diretamente relacionadas com o sucesso ou insucesso dessa missão, devendo estes assumir total responsabilidade pelos homens e mulheres que comandam.

Sob o ponto de vista da liderança, as FND são exemplos que representam um enorme desafio, tanto para a organização militar, no seu geral, como para quem nela participa ou é envolvido indiretamente. Conforme já mencionado as FND são, por norma, estruturas não-permanentes[46], constituídas especificamente para um determinado tipo de missão, por pessoal diverso e empregues em períodos limitados do tempo. Ademais, o contexto, a exigência e o ambiente onde estas vão operar, o tipo de missão, a relação que é estabelecida entre os seus elementos e, entre estes e os demais atores com quem se vão relacionar, são aspetos muito relevantes que produzem um enorme impacto no estilo e nas prioridades que devem adotadas pelos seus Comandantes, aplicando-se deste modo um modelo de liderança situacional. Procurando ajustar esta abordagem da liderança às fases emocionais, antes apresentadas, propõe-se descrever alguns dos seus aspetos mais relevantes, agrupando-os em três momentos distintos: (1) aprontamento para a missão; (2) condução das operações; (3) regeneração.

[46] Curiosamente, grande parte das missões atribuídas à Marinha no âmbito das FND são atribuídas a navios prontos, cujas guarnições já estão estabelecidas e efetuaram um plano de treino operacional prévio, condição essa que permite reduzir o tempo de aprontamento.

(1) Aprontamento para a missão

Esta é uma fase extremamente importante para uma FND que vai cumprir uma missão no estrangeiro, em particular, no capítulo da liderança pois pode ser diferenciadora e determinante no (in)sucesso que esta venha a ter. No entanto, constata-se que nem sempre lhe é atribuída a devida importância, quer pela frequente alteração de datas e outros constrangimentos; quer pela prioridade no acompanhamento das operações que estão a decorrer no TO e que secundarizam o foco no aprontamento. Esta fase pode variar de acordo com determinados parâmetros e condições, competindo ao seu comandante avaliar e propor o período mais adequado para a sua Força.

Começa-se por destacar a prioridade a dar no processo de seleção e nomeação dos elementos que compõem a Força, a sua composição e organização, garantido que todos possuem os requisitos (conhecimento e experiência) necessários e/ou que sejam suscetíveis de os adquirir até à data de projeção; este processo deve envolver, particularmente, uma avaliação psicológica individual e análise de competências específicas quanto à capacidade de integração e trabalho em Equipa, assim como o comportamento perante situações de elevado risco e aumento dos níveis de *stress*; os problemas de natureza pessoal e familiar, os eventuais episódios pós-traumáticos anteriores, a gestão da ansiedade e os mecanismos de autocontrolo, são outros aspetos a medir no aprontamento, e que devem ser acompanhados durante toda a missão.

O propósito desta fase é o treino orientado para a missão (TOM), pelo que todas as necessidades de formação, qualificações e aperfeiçoamento, adoção de novas táticas, técnicas e procedimentos (TTP), avaliações e certificações devem ser conduzidas com esta centralidade[47]. A atualização de informações acerca do TO, tal como o terreno, o clima e a meteorologia; o inimigo e outros beligerantes; os atores mais relevantes e as organizações internacionais que nela operam; a sensibilidade para os aspetos culturais, étnicos e linguísticos; o direito internacional humanitário e dos conflitos armados, o respeito pelos direitos humanos, a agenda de mulheres, paz e segurança, o papel das crianças, a violência e a discriminação racial, as regras de empenhamento, entre outras, são matérias que devem merecer particular atenção durante o aprontamento das FND.

No capítulo da liderança, também há um conjunto de ações a desenvolver nesta fase; deve começar pelo conhecimento mútuo entre os militares que constituem a Força, criar

[47] A prática demonstra que existe um modelo de TOM mais ou menos genérico para todas as FND/END, desajustando-se (muitas vezes) à realidade dos TO, e que não concorre para o objetivo desta fase da missão.

laços de empatia e proximidade, respeito e integridade pelos camaradas; devem-se estimular relações interpessoais com a promoção de eventos sociais ou outras atividades recreativas, dentro ou fora do contexto da missão. O trabalho prossegue com o fortalecimento da disciplina e da coesão interna, da construção de uma identidade própria, do desenvolvimento do espírito de Equipa e da criação de um sentimento de pertença. Neste contexto é essencial estabelecer um processo de comunicação que seja fluido, usado a todos os níveis e nas várias direções[48]; é uma ferramenta útil para gerar união, prontidão e eficácia nas respostas; deve ser natural, ainda que deliberado ou espontâneo; formal, mas também casual; ocorrer em formato de *briefings* ou *debriefings*, através de reuniões de coordenação, de ordens ou planos, de conversas, palestras ou relatórios. Serve para dar instruções e orientações, definir objetivos e metas, medir e avaliar o progresso da Força, receber *feedback* e garantir que a informação chegou a todos; e, que todos compreenderam o seu papel e a responsabilidade que têm.

Aos líderes compete promover e aplicar estas boas dinâmicas, criar um ambiente saudável e de confiança, onde todos se sintam importantes e valorizados, motivados e capacitados para o cumprimento da missão. Devem, todavia, permanecer atentos aos fatores de *stress* que vão acrescentar desafios à ação de comando: os de caráter individual, relacionados com aspetos de saúde, traços de personalidade e instabilidade, baixa motivação e autoconfiança; os associados às questões familiares, muitas vezes silenciosos ou ocultos, relativos à separação, às doenças que não vão poder acompanhar e às efemérides que vão faltar, situações cujos efeitos são colaterais e muito afetam a disponibilidade, concentração e performance dos militares; mas, também, outros fatores de *stress* relacionados com a natureza da própria missão, como a duração ou incerteza de datas, as condições que esperam enfrentar no terreno, as ameaças, os desafios e riscos, o ritmo de batalha, as condições remuneratórias e outros aspetos de natureza administrativa. É, pois, muito importante desenvolver um adequado nível de resiliência[49], individual e coletivo, de uma forma progressiva, mas assertiva, iniciando um processo de gestão emocional, sem criar falsas expetativas nem esconder a verdade acerca da missão.

Cada líder tem a sua própria personalidade e estilo, deve afirmar-se pelo exemplo e pelos valores que cultiva, pela capacidade técnica, habilidade e coragem na tomada de

[48] Comunicação ascendente e descendente (vertical), e lateral (horizontal).

[49] A resiliência refere-se a um processo dinâmico que conduz o indivíduo (ou um grupo) a uma adaptação perante situações adversas, tendo neste caso dois pressupostos: a exposição ao risco que os militares irão ter durante a missão; a necessidade de os preparar e adaptar de forma positiva (Vilhena, 2005).

decisões, imparcialidade e legitimidade. No entanto, o tipo de liderança a adotar durante esta fase inicial de aprontamento, mais diretivo (em função da tarefa) ou de apoio (em função do relacionamento), vai depender muito dos níveis de competência, técnicos e comportamentais do grupo, *i.e.* do conhecimento, das habilidades e atitudes manifestadas pelos seus militares para aquela missão específica; mas, também, do tempo disponível para o aprontamento da Força, em função das suas exigências.

Tendo por base o padrão das FND atualmente geradas pela Marinha, o nível de competências dos militares no início do seu aprontamento é por norma moderado[50], mas variável no que respeita à motivação e confiança[51]. De acordo com o modelo de liderança situacional, baseado nas teorias de *Hersey e Blanchard*, estamos perante executantes que demonstram níveis de proficiência e motivações distintas, pelo que a conjugação destes fatores recomenda, essencialmente, a disponibilidade do líder para três estilos mais predominantes: o diretivo, o negociativo e o participativo.

O estilo "diretivo" aplica-se a militares menos experientes, recém-formados e que estejam a participar pela primeira vez numa missão desta natureza; são normalmente jovens com pouca prática, mas que revelam uma grande vontade e entusiasmo de participar em missões, pelo desafio, aventura e oportunidade que espreitam. Emprega-se, de igual forma, em situações em que o tempo de aprontamento é reduzido, sendo necessário aumentar rapidamente os níveis de proficiência, individuais e coletivos. O líder deve estar focado nas metas a atingir durante esta fase, traçar objetivos claros para o treino e exigir resultados rápidos, ser assertivo e controlar as diversas atividades, monitorizando constantemente a preparação e prontidão da Força.

No caso da Força ser constituída por militares mais experientes e maduros, já com missões realizadas, mas que revelem dificuldades de integração, insistam em argumentar as suas posições divergentes ou não queiram assumir as suas responsabilidades, sejam inseguros ou estejam desmotivados (por qualquer motivo), a abordagem do líder deverá ser

[50] A competência aqui referida é a de natureza técnica, dividindo-se essencialmente em conhecimento (saber-saber) e habilidades (saber-fazer). Por norma os militares possuem uma boa formação de base e um conhecimento técnico sólido que são adquiridos durante o seu ingresso nas fileiras; porém, a experiência e maturidade organizacional variam de acordo com a sua antiguidade e tempo de organização, oportunidades de carreira e prática adquirida nos vários cargos.

[51] Os níveis de compromisso mencionados neste capítulo estão relacionados com as competências comportamentais dos militares, que dependem essencialmente das suas atitudes, valores e entusiasmo (saber-ser, saber-estar e querer fazer) refletida, essencialmente, na sua predisposição e vínculo para a missão - e.g. o facto de serem ou não voluntários, sendo que a nomeação pode processar-se por escolha, oferecimento ou imposição (EMFAR, 2015).

mais comportamental e menos persuasiva nos aspetos técnicos, privilegiando assim o relacionamento em detrimento da tarefa. Este estilo mais "participativo" inclui atividades de *team-building* e o investimento na aceitação do líder, o alargamento no processo de tomada de decisão, a contribuição de ideias e a autonomia para a resolução de problemas, o desenvolvimento do processo de comunicação e a atribuição de responsabilidades, o estímulo e apoio ao grupo, iniciativas que permitem reintegrar esses elementos e reerguer o grupo.

A situação intermédia (que é, eventualmente, o caso mais predominante), os militares já têm algum conhecimento técnico e experiência da organização, mas estão ansiosos por ser a sua primeira missão e/ou não estão totalmente comprometidos com ela (e.g. por motivos pessoais); o estilo de liderança deve ser também distinto, baseado num comportamento misto de direção e apoio. Neste novo estilo, denominado "negociativo", e durante o aprontamento para a missão, o foco deve manter-se no controlo do treino, nos objetivos a atingir e no desenvolvimento da performance técnico-tática da Força; mas, também, na valorização do indivíduo como elemento essencial para a missão e para a equipa. A motivação dos militares a par da redução dos seus níveis de ansiedade é tão importante quanto o aumento das competências técnicas a desenvolver, tornando este equilíbrio muito mais exigente para a ação dos líderes que nela devem investir muito mais das suas capacidades e atenção.

Resumindo, o mais importante nesta fase de aprontamento é que a Força se prepare convenientemente para a missão, devendo ser aproveitada pelos lideres para se conhecerem a si próprios e dominarem o processo de "*operational thinking*"[52]; conhecerem também os seus homens e mulheres, e a Força como um todo, em particular as suas capacidades e vulnerabilidades, comportamentos e desempenho; estudarem com profundidade o TO e acompanharem a sua evolução, tendo presente os seus pontos fortes e fraquezas, mas também as oportunidades e ameaças que lhes vão surgir. Deve ser ministrado um treino realista com base no cenário em que vão operar, induzindo um modelo de gestão de stress adequado, que permita conhecer os seus efeitos e prepararem-se para as situações mais prováveis, acautelando as mais perigosas e adversas. "Treino duro, combate fácil" e "Treinar como se combate, para combater como se treinou" são a chave do sucesso nesta fase a realizar antes da projeção de uma FND.

[52] Termo anglo-saxónico usado para caracterizar o pensamento abrangente, em ampla antecipação dos eventos mais próximos, sendo a base para se produzir uma visão operacional.

(2) Condução das operações

Conforme mencionado anteriormente, o aprontamento é uma fase crítica e decisiva para a missão, havendo, contudo, margem para se acomodar o erro, efetuar ajustes e correções, realizar testes e experimentar novas soluções, tendo em vista a preparação e prontidão da Força; já em operações a tolerância é bem menor e o risco bastante superior, uma vez que o ambiente é caracterizado por incerteza, complexidade, volatilidade e ambiguidade (Loureiro, 2008). Durante a fase de aprontamento o tipo de liderança é condicionado pelo treino e estado de maturidade da Força, sugerindo um modelo de liderança situacional, baseado numa cadeia de comando bem definida e num ambiente controlado, propício ao desenvolvimento de novas relações e competências; em operações a Força vai estar sob stresse permanente e sujeita a fatores exogéneos[53] que recomendam a aplicação de outros modelos e estilos de liderança.

Cada missão é um caso, e cada caso depende de muitas variáveis, o que torna a descrição da liderança em contexto operacional num exercício extramente complexo e muito subjetivo. Pela imprevisibilidade do ambiente de operações, não existe um conjunto de características universais, mas é possível traçar um padrão mais ou menos comum e delinear um modelo que melhor se adeque à generalidade dos casos, o modelo de liderança operacional.

Num estudo de investigação realizado por Fernandes (2015) foram relatados por ex-comandantes de FND que operaram no TO do Kosovo e Afeganistão, alguns "indicadores de eficácia do líder" que serviram para desenvolver um modelo de competências em contexto operacional, conjugando essas características com outras variáveis. Relativamente ao líder são destacados o exemplo, a inteligência emocional, o relacionamento interpessoal, o julgamento, a capacidade de avaliação e decisão, como sendo as características mais impactantes em operações reais; outro aspeto que emerge do estudo é a responsabilização – *accountability* – devendo esta ser acompanhada com supervisão e controlo permanentes, dever de tutela, conhecimento mútuo e o emprego da Força, de acordo com as suas reais capacidades. Mas as competências do líder são apenas uma das variáveis deste modelo, que se vão relacionar com outras três: as características da Força (envolvendo todos os seus militares); os fatores situacionais do ambiente operacional; e, os resultados a alcançar (ver figura 1).

[53] e.g. o domínio e ambiente das operações, as ameaças e o inimigo, o tipo de terreno e as condições meteorológicas, a tecnologia, a cultura e a religião, entre muitos outros fatores.

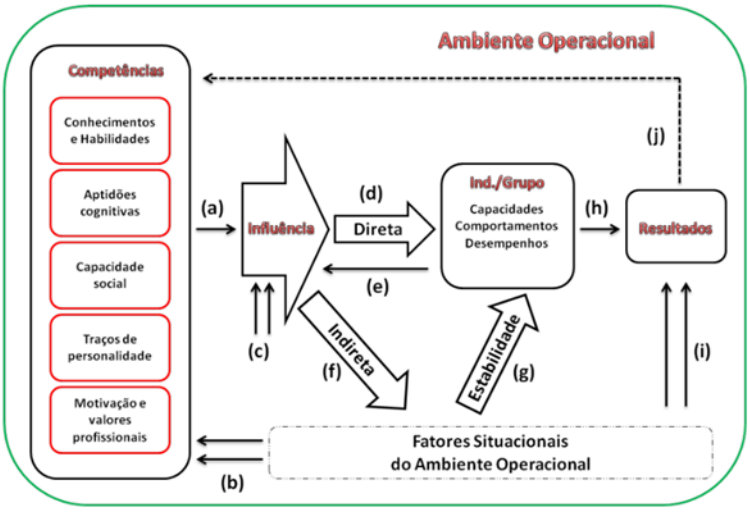

Fig. 1 – Modelo de Competências do Líder Operacional

Fonte: Fernandes, H. (2015, p.108)

A liderança em operações reais é, pois, uma atividade bastante complexa sendo que os lideres mais autocráticos ou carismáticos acabam por ser, normalmente, os mais eficazes neste contexto. Os primeiros porque reduzem a margem de erro ao centralizarem as decisões em si, e porque este estilo revela melhores resultados no curto prazo; os segundos porque possuem uma personalidade magnética e inspiram os seus subordinados.

Ao ditar ordens diretas e sem grande intervenção dos seus subordinados, o líder autocrático reduz o ruído à sua volta e toma decisões de uma forma rápida e inequívoca, dando ordens claras, precisas e concisas, características que são importantes em situações de alto risco e respostas imediatas. É criado um ambiente estruturado de regras que fortalece o sentido de disciplina e o cumprimento dos regulamentos através da cadeia de comando, que possui mecanismos de autocontrolo mais eficientes. Este estilo de liderança funciona bem em momentos de grande tensão, com subordinados tarefeiros e por curtos períodos, criando, porém, uma cultura organizacional rígida e inflexível; não existe espaço para o contraditório nem condições para expressar as preocupações; o fluxo de ideias é reduzido e a adoção de soluções inovadoras pouco aceite.

Ao invés, os lideres carismáticos investem muito mais tempo no processo de comunicação, articulam a sua visão em torno da equipa e estão mais focados num objetivo comum. O estilo adequa-se melhor quando lideram grupos mais maduros e proativos, responsáveis e participativos; promovem a moral e o bem-estar, a coesão, destacando-se em situações em que a inspiração e o espírito de corpo são essenciais, com é o caso da condução

de uma operação real. A ausência temporária do líder ou a sua ineficácia na ação podem, no entanto, ser bastante críticas e condicionar os resultados da Força.

Independentemente do estilo ou da forma como o líder venha a exercer a sua ação de comando na condução das operações, deve começar por se preocupar em comunicar a sua intenção e garantir que todos a compreenderam, permitindo que cada comando subordinado desenvolva depois as suas próprias ordens. Nessas primeiras instruções devem ser promulgadas orientações quanto à autoridade delegada, à iniciativa e disciplina nas operações, ao risco aceitável para criar e explorar novas oportunidades; definir claramente os seus processos de tomada de decisão, bem estruturados, ágeis e criativos (e.g. OODA loop)[54], treinados e desenvolvidos durante o aprontamento. A sua localização dependerá muito da necessidade de informação que tenha, das decisões que vai tomar, da comunicação a fazer ou da motivação a prestar; o importante é estar nos momentos e locais certos (sem interferir nos processos dos escalões inferiores), tenha um comportamento proativo e uma influência positiva sobre a Força, criando neles estímulos e dando sinais de liderança que os ajude a cumprir a missão.

Para além destes aspetos operacionais que centralizam a prioridade do Comandante, existem outras preocupações de índole mais administrativo-logístico que também requerem alguma atenção por parte da liderança (aos vários escalões). A estabilidade emocional da guarnição e a gestão das suas expetativas são fatores que muito impactuam no desempenho da Força e que, por essa razão, importa ir acompanhando ao longo da missão, em particular, o relacionamento dos militares com os seus familiares, a adoção de mecanismos internos que visem a partilha de informação, o fortalecimento da confiança e o sentimento de pertença, a disponibilidade do apoio médico-sanitário e a mitigação dos efeitos provocados pelas baixas que vão sofrendo, a manutenção da condição física e psicológica, os períodos de férias e/ou a concessão de licenças (caso seja autorizado), as condições de alojamento, alimentação e bem-estar, o repouso ou tempo de descanso, são apenas alguns exemplos.

A liderança em contexto operacional é muito mais exigente do que em qualquer outro ambiente controlado; no caso de uma FND ela vai estar muito condicionada aos fatores externos, requerendo uma permanente capacidade de adaptação, face à envolvente. Não obstante a preparação que foi feita durante o aprontamento, o ambiente operacional é incerto e vai, seguramente, gerar múltiplos dilemas e desafios aos seus comandantes, que devem

[54] Acrónimo em inglês que representa o ciclo de Observação, Orientação, Decisão e Ação.

procurar o equilíbrio e a racionalidade, a tomada de decisões rápidas perante situações críticas, ter uma capacidade de julgamento isenta, focada nos objetivos que melhor permitem cumprir a sua missão.

(3) Regeneração

Após o culminar das operações a FND regressa a TN para regenerar e desintegrar (nos casos aplicáveis). É, por norma, um período de grande expetativa, tanto para os militares que regressam ao seu país de origem como para as respetivas famílias e camaradas que os aguardam. Para trás ficou uma experiência única e dura, porventura inesquecível, marcada por eventuais lesões e outros traumas, privações, riscos e desafios constantes que puseram à prova a sua própria vida.

Agora é tempo para o reencontro e recuperação, para relaxar e descontrair, mas sem antes terminar um conjunto de outras tarefas e burocracias. Apesar de ser um período de descompressão não deixa de ser uma fase crítica da missão, levantando em termos de liderança desafios muito importantes que importa acautelar; requer um planeamento cuidado e atempado, a coordenação de várias atividades e um acompanhamento próximo dos militares, tornando essa transição num momento mais suave e sem sobressaltos.

A componente administrativa-logística é uma das áreas mais penosas e a que vai ocupar mais tempo. O líder deve alertar a sua equipa para a importância desses procedimentos e manter o foco nas tarefas que têm de ser realizadas, designadamente na manutenção do material e equipamento usado, a sua recuperação e operacionalização, assim como a formalização de outros atos administrativos inerentes. Paralelamente, deve conduzir um período de reflexão e avaliação, com a elaboração de relatórios e *debriefings*, partilha de experiências e sinalização dos aspetos mais relevantes da missão; nesse âmbito deve ser dada particular atenção ao processo de aprendizagem e crescimento organizacional, competindo aos lideres promover a discussão das lições que foram identificadas e as boas práticas adquiridas, registando-as numa base de dados apropriada e monitorizando as ações futuras a desenvolver. Em termos emocionais o líder tem também um papel bastante crucial, quer na identificação e no apoio a prover aos seus camaradas, como no encaminhamento para os especialistas, mantendo as reservas que cada caso exija. Terminada a regeneração da Força segue-se a desintegração e o destacamento dos militares para outros cargos e funções, devendo o líder manter um controlo positivo dos seus militares, em particular daqueles que

necessitam de algum apoio e/ou que venham a abandonar as fileiras, sendo este uma fase bastante crítica.

Os laços estabelecidos durante a missão, as experiências vividas e os as dificuldades superadas irão naturalmente permanecer na memória de todos, e alimentarão uma relação que dificilmente se irá quebrar no futuro. O líder não é exceção nessa equação, e só o tempo irá provar se ele cumpriu a sua missão com distinção.

11.5. **Conclusões**

A liderança é mais do que uma ciência, é uma arte que nasce com cada um de nós, aperfeiçoa-se com a experiência da vida, e valoriza-se com a intuição. É através desta capacidade que os comandantes cumprem a sua missão, delegando autoridade, alocando recursos e tomando decisões.

É inquestionável que o sucesso e o fracasso das operações militares dependem muito da qualidade e competência dos seus comandantes, das decisões que tomam, dos exemplos que dão e da atitude que revelam, constituindo-se assim como o centro de gravidade de todo o sistema. Devem possuir um carácter forte, coragem moral, ousadia, criatividade e uma capacidade de liderança notável. Os subordinados apreciam e seguem os seus lideres, em especial aqueles que vencem, inspiram e transmitem confiança.

Antes da projeção o comandante tem a responsabilidade de garantir que a sua Força está preparada e pronta para cumprir a missão; foca-se na seleção e integração dos militares que a vão constituir, assim como no aprontamento da Força, realista e orientado para as operações no terreno; durante esta fase assegura ainda a aquisição e o reforço das competências individuais e coletivas, e prepara-se para o ambiente operacional que vai encontrar. Aposta no conhecimento de cada um dos seus militares, dá-se a conhecer e desenvolve elos de confiança; atribui responsabilidades aos seus subordinados com base na avaliação de competências, talentos e experiências; monitoriza o seu desempenho, estimula o espírito de corpo e cria um sentimento de pertença.

Já na área de operações o risco e a incerteza vão ser o seu maior desafio; vai aplicar os princípios básicos da liderança operacional, não como um dogma, mas como referência face à missão e situação que encontrar. De entre as suas reconhecidas competências, técnicas e comportamentais, é-lhe exigido sobretudo coragem e determinação, agilidade e oportunidade na decisão, exemplo e coerência, julgamento justo e imparcial, e ser capaz de resolver os problemas de forma criativa e adaptável. Resiliência é tudo.

O comandante regressa a casa com o sentimento do dever cumprido e sem esperar que a Pátria o contemple, devolve à nação o símbolo maior de que se fez acompanhar ao longo da missão: o Estandarte Nacional. Apesar da missão ter terminado ele continua em ação, encontrando-se disponível para a sua equipa e garantindo o apoio de quem precisa. É esse o papel do líder.

Numa guerra entre dois adversários fortes, a vitória irá cair para o lado daquele que pensa melhor, age mais depressa e demonstra uma atitude positiva… é esta a chave do sucesso que está ao alcance de um bom líder!

OBRIGADO POR SERVIR O PAÍS.

12. Capítulo 12 – A Liderança e Pensamento Estratégico (CALM RES Antunes Rodrigues)

Este capítulo resulta de um trabalho publicado pelo autor nos cadernos do IESM N.º 6, em 2015

VALENTIM JOSÉ PIRES ANTUNES RODRIGUES
Contra-almirante Reserva
Investigador Associado do CINAV
Investigador Associado do CISDI

"Os mais valentes são, certamente, aqueles que têm a visão mais clara do que está diante deles, a glória e o perigo, e ainda assim, não obstante, saem e vão ao seu encontro."
Tucídides, general ateniense, pai da história científica e do realismo político

Aristóteles define o ser humano como animal racional (zôon logon echon, animal tendo a razão). Esta definição significa que existem duas partes no ser humano; por um lado, a animalidade que se exprime pela vida do corpo com os seus desejos sensíveis: a sensibilidade; por outro, a capacidade de usar da razão para orientar a sua própria vida não apenas em conformidade com os desejos sensíveis, mas conforme os seus próprios objetivos ou finalidades. Assim, os desejos sensíveis têm a sua vida própria, mas a razão tem a tarefa de os regular, não de os destruir, mas de os conduzir segundo os seus desígnios. Além disso a razão apresenta-se como dupla, teórica e prática. A razão teórica visa o conhecimento como saber, como sofia, a qual, em Aristóteles, corresponde ao saber teórico. Mas no seu uso prático, a razão dirige o agir; contudo no campo do agir, não temos um saber teórico exato e preciso; o que significa que não temos uma ciência exata das consequências das nossas ações; não temos uma visão, mas apenas uma previsão, que não pode pretender ter o grau de certeza que se verifica no saber teórico. Por isso mesmo, ao lado do saber teórico da razão no seu uso teórico, é preciso uma outra capacidade, própria do uso prático da razão, capacidade que Aristóteles chama sabedoria, phronêsis, termo que foi traduzido por prudência em latim. Todavia esta prudência é muito mais que a prudência no sentido atual; ela significa, enquanto sabedoria prática, a capacidade de tomar as decisões mais adequadas em contexto de incerteza; com efeito, as nossas ações visam os efeitos pre-vistos pela razão prática, mas não suscetíveis de serem conhecidos com uma certeza prévia. É por isso mesmo

que a phronêsis ou sabedoria prática é uma virtude, ou – segundo Aristóteles – uma disposição habitual: a capacidade de saber tomar as decisões que mais convêm em cada circunstância concreta.

Ora, esta capacidade de tomar decisões reguladas pela sabedoria prática requer um tato específico; é quase o que hoje chamamos o discernimento mais correto mediante o juízo que exercemos sobre as circunstâncias do agir. Este juízo deve sempre, acrescenta Aristóteles, evitar os extremos, que são sempre simétricos e aberrantes: são as atitudes por defeito ou por excesso ou, dito de outro modo, por falta ou por abundância excessiva. Por exemplo, na virtude de coragem, a falta de coragem é, por defeito, a cobardia, ao passo que o excesso de coragem cai na temeridade mortífera. A sabedoria prática procura sempre o justo meio entre as atitudes extremas, por falta ou por excesso, atitudes extremas que Aristóteles caracteriza como vícios. Se a sabedoria prática conduz as nossas ações, na base do saber teórico que podemos ter do mundo que nos rodeia e das suas características específicas, então podemos chegar à capacidade da melhor decisão em função dos objetivos postos.

Estas considerações do filósofo Aristóteles encontram no contexto militar um campo de aplicação privilegiado. Um líder militar é aquele que, tendo o conhecimento teórico dos meios à sua disposição e das condições do teatro de operações, tem igualmente a sabedoria prática que lhe permite deliberar e tomar as decisões mais apropriadas para alcançar o objetivo fixado. A sua sabedoria prática não se limita, portanto, a um conhecimento teórico, mas exige também a capacidade de se tornar credível junto dos seus colaboradores e subordinados. Assim, se as faculdades da racionalidade humana, sofia e phronesis, principalmente esta última, forem usadas de forma excelente, as nossas deliberações, decisões e ações, estão destinadas ao bom-fim, à virtude (Aristóteles, 2004). No contexto militar "se os oficiais e os seus homens acreditam que um general sabe aquilo que diz e que aquilo que ordena é a ação certa naquelas circunstâncias, os seus homens segui-lo-ão, porque a maioria das pessoas fica aliviada por encontrar um superior em cujo julgamento podem confiar. Esta é a diferença entre a maioria das pessoas e os generais" (Tuchman, 1972, p. 16).

As instituições militares modernas necessitam de líderes conscienciosos, aptos e experientes, capazes de desenvolver uma visão do futuro, criando-o e antecipando-o. Precisam de líderes estratégicos, pensadores de alto nível, combatentes e especialistas experientes, capazes de operar em ambientes incertos, complexos e ambíguos. A estes líderes

caberá criar e comunicar uma visão, configurar a cultura organizacional da instituição, estabelecer e desenvolver relações internas e externas, representar a instituição, liderar e gerir a mudança (Vieira, 2006).

O imperativo de uma eficiente e eficaz liderança estratégica dos Ramos e das Forças Armadas (FFAA), como pilar essencial da sociedade democrática, requer, conforme estudos realizados pelo autor, compreender que modelo de competências melhor caracteriza a liderança estratégica militar (LEstratM), englobando e compreendendo nessa análise, quais os desafios e tendências que se colocam aos futuros líderes estratégicos militares (LEM), quais os indicadores de eficácia (IE) do LEM, barreiras e opções de promoção ao pensamento estratégico (PE) e, por fim, quais as competências nucleares da liderança estratégica (LEstrat) no seu contexto natural de desenvolvimento do PE. Procura-se também aferir um conjunto de contributos e recomendações para desenvolver a próxima geração de líderes militares e saber qual é o modelo de competências que melhor caracteriza o líder estratégico militar português e quais são as competências nucleares que deve possuir, para responder às exigências do comando e direção da "Força". Neste contexto torna-se necessária uma análise global do papel da liderança e da gestão em organizações complexas ao nível estratégico, e se identifiquem barreiras e opções de promoção do pensamento estratégico. Por fim, importa contribuir para a criação de conhecimento para desenvolver a próxima geração de Líderes Estratégicos Militares.

O contexto complexo, competitivo, exíguo em recursos, com excesso de informação e sobreutilização da tecnologia, referido por múltiplos autores, é o maior desafio atual do Líder Estratégico Militar (LEM) português. Neste contexto, o LEM terá de mover o seu mundo com as alavancas que tem ao seu dispor, tal como Arquimedes: "Dê-me um ponto de apoio e moverei a Terra" (Assis, 2008, p. 16). O LEM, por via das suas ações, principalmente de índole transformacional, vai ter que cortar nos custos, vai ter de transformar a infraestrutura da sua organização, reduzindo a sua complexidade, transformar modelos de ação, transformar processos e simplificar.

Conforme estudo realizado pelo autor, pretende-se:

Identificar as tendências e desafios futuros dos líderes estratégicos militares;

Identificar os descritores comportamentais (indicadores) de eficácia da liderança estratégica militar;

Identificar quais são as principais barreiras e opções de promoção ao pensamento estratégico;

Identificar as competências nucleares do líder estratégico militar e contributos para desenvolver a próxima geração de líderes militares.

Ou seja, no final pretende-se identificar que modelo de competências melhor caracteriza a liderança estratégica militar.

12.1. Liderança Estratégica e Pensamento Estratégico

12.1.1. Enquadramento conceptual e Competências dos Líderes Estratégicos

Charles Darwin, no livro "A origem das espécies", diz-nos que só sobrevive aquele que melhor se adapta à mudança (Darwin [1859], 2008); do mesmo modo, as organizações perpetuam-se se se adaptarem à envolvente externa, reformulando-se internamente. Em termos organizacionais sobrevivem as organizações que melhor se adaptarem. Qual será o papel do PE, neste desígnio, permanente, da adaptação contínua das organizações com fim à sua sobrevivência eterna? Ora o PE, que decorre da estratégia, embora difícil de definir e medir, é o pensamento que origina o planeamento estratégico, que é um instrumento de racionalização da organização, utilizado para se alcançarem objetivos estratégicos, formulados pela estratégia. Tratando-se de uma reflexão sobre o futuro, o Pensamento Estratégico é o método como os LE procuram atingir uma visão do futuro da sua organização ou o modo como pensam atingir os objetivos da organização e as ações que devem implementar para tal (Jelenc, 2011, p. 6); ou o "Processo através do qual os líderes estratégicos podem visualizar e ganhar diferentes perspetivas. Essas perspetivas devem ser orientadas para o futuro e os pensadores estratégicos devem ter capacidades para visualizar para além do horizonte, sabendo o que é a sua organização hoje, de modo a que riscos sabiamente ponderados e pensados possam ser corridos, evitando ter de repetir os erros do passado" (Garrat, 2003, citado por Davies et al., 2010, p. 10). O PE é o processo de recolha e tratamento de informação sobre o ambiente e a organização, que leva à tomada de decisões, através das quais a organização se adapta, modifica e atua sobre o contexto em que está inserida (Cardoso, 1999). O PE é constituído pela estratégia, que impulsiona a formulação estratégica e pelos planos, que contêm programas, orçamentos e calendarização, fundamentais para que se atinjam os objetivos estratégicos. O PE, que decorre da estratégia, é assim planeamento futuro porque toma em conta o futuro, uma vez que planeia para o controlar. Assim, PE é tomada de decisão, ou seja, um procedimento formalizado para produzir resultados articulados, em forma de um sistema integrado de decisões. A estratégia dá corpo à formulação de um caminho quantificado com objetivos e indicadores,

programado em virtude das contingências, das oportunidades e capacidades, de forma a responder a cenários e futuros idealizados. Estratégia que, segundo a definição holística de Allain Chanlat, é a inteligência das relações de poder (Cimon, 2002) ou, segundo Alfred Chandler, pode ser definida como o delinear dos objetivos básicos de uma organização, a adoção de linhas de ação e a alocação de recursos necessários para levar a cabo as tarefas necessárias para que se atinjam os objetivos (Cimon, 2002). Compreendidos estes conceitos, desenvolvemos então na figura nº1, um quadro de ligação entre a liderança estratégica e o planeamento estratégico, que reflete o pensamento estratégico.

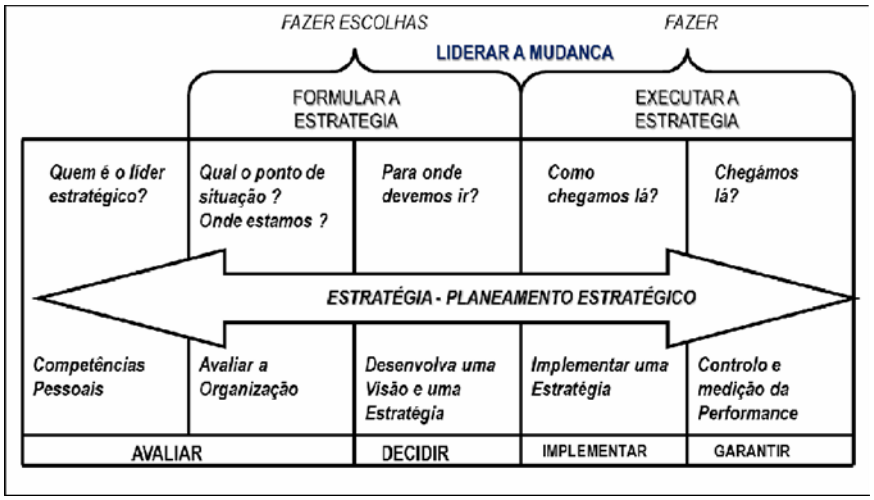

Figura 1 – Modelo de ligação Planeamento Estratégico-Liderança Estratégica
Fonte: (Autor, 2013).

Importa agora indicar alguns conceitos estruturantes de liderança estratégica. Começamos pela definição de liderança em contexto estratégico, extraída de um seminário do Army War College de 1991, que conforme refere o General Belchior Vieira é "o processo usado para garantir a realização de uma visão, desejável e claramente comprometida, influenciando a cultura organizacional, atribuindo recursos, gerando atividades e formando consensos, num volátil e incerto, complexo e ambíguo ambiente global que é marcado por possibilidades e oportunidades" (Vieira, 2006, p. 65). O manual Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-22 (Army, 2012, p. 1-1), define liderança como "o processo de influenciar as pessoas, dando um propósito, uma direção e a motivação para o cumprimento da missão e a melhoraria da organização".

Na Liderança Estratégica as palavras-chave são visão e mudança, ou transformação. Visão, que é domínio da arte e da genialidade, na densidade própria e estilo do líder, foi definida por Nanus, em 1992, como um "futuro realista, credível e atrativo para a organização" (Davies, et al., 2010, p. 14). Mudança é "fazer as coisas de modo diferente e

mudar as atividades que são intencionais e orientadas para os objetivos." (Robbins, 2001, p. 542). A mudança, segundo o mesmo autor, pode ser linear e contínua ou multidimensional, multinível, descontínua e radical, sendo levada a cabo por agentes catalisadores, que têm a responsabilidade de gerir as atividades da mudança.

Sendo o Líder Estratégico Militar designado, por escolha, para o cargo de LEstrat, importa contextualizar que será aquele que "em virtude do papel ou responsabilidade atribuída, inspira e influencia os membros da organização, para atingirem objetivos e motiva as pessoas, dentro e fora da cadeia de comando, para realizarem ações, focarem o pensamento e moldarem as decisões no sentido do bem da organização" conforme consta na Army Doctrine Publication (ADRP) 6-22 (Army, 2012, p. 1).

As competências do líder estratégico, que constituem o seu "saber fazer", são desenvolvidas pela combinação das características inatas do líder com as capacidades adquiridas através da relação com os outros e com o meio. O LEM, como maestro da orquestração organizacional, tem de conjugar os conhecimentos tácitos dos membros da organização militar, o conhecimento explícito do pensamento estratégico e das suas componentes de formulação, execução e controlo, com a comunicação e motivação induzida. Assim, as ações de sintonia, sincronia e sinergia, desenvolvidas pelo LEM, permitem criar o valor que a organização necessita para obter sucesso, sendo resiliente (garantir a perenidade), eficaz (unidade de comando) e eficiente (unidade de esforço).

Planeamento Estratégico é planear e controlar o futuro, é "tomada de decisão", ou seja é um procedimento formalizado para produzir resultados articulados em forma de um sistema integrado de decisões, é um "instrumento de racionalização da ação da organização, racional, rígido e de longo prazo, para alcançar objetivos formulados pela estratégia e pelos planos" (Felício, 2013). Abordaremos principalmente, no pensamento estratégico, a escola descritiva, que considera a estratégia um processo visionário focalizado, em que os líderes estratégicos apontam o caminho do futuro e que congrega abordagens empresariais, cognitivas, mudança contínua, aprendizagem organizacional e inovação; e a escola configurativa, baseada nos processos de transformação, mudança e estabilidade sustentada num determinado período de tempo.

A LEstrat tem natureza indireta e complexa, envolve pensamento sistémico, abordando perspetivas múltiplas, multidisciplinares e holísticas, compreensão de efeitos temporais, relacionais, de "feedback" e preferenciais, do genérico pelo particular. Lida com complexidade dinâmica, com complexidade de detalhe e com fenómenos aleatórios,

exigindo abordagens sistémicas e conhecimento. Deste modo, o LEM lida, no seu dia-a-dia, com tarefas abstratas, caos inesperado e aleatório, complexidade cognitiva e com muita informação e muita tecnologia. Pese embora os LEM façam a diferença, promovendo a chegada aos objetivos correlacionando poder, estrutura, cultura e estratégia, a organização e a gestão estratégica necessárias para se atingirem os objetivos, deverão permitir ao líder criar as condições de êxito da ação coletiva. Os líderes vão assim, continuadamente, aprendendo a aperfeiçoar e desenvolver as capacidades para aplicarem as suas competências, em ambientes ambíguos e complexos. Iremos, para além dos conceitos já elencados, relacionar outros com interesse para a investigação, cuja base conceptual iremos analisar. Assim, sobre Liderança Estratégica podemos dizer que é a "capacidade para antecipar, visionar, manter flexibilidade ou capacitar outros para criar uma oportunidade estratégica, se necessário" (Hitt et al., 2003, citado por Kjelin, 2009, pp. 44-45). Podemos também referir que se trata "da habilidade de uma pessoa para antecipar, visionar, flexibilizar, pensar estrategicamente e trabalhar com outros, por forma a iniciar mudanças que irão criar um futuro viável para a organização" (Hitt et al., 1999, citado por Kjelin, 2009, p. 45), ou ainda a "criação de um sentido, ou propósito e direção generalizados, que guiam a formulação estratégica e a sua implementação nas organizações." (Hosmer, 1982, citado por Shrisvastava et al., 1989, p. 51). A LEstrat é uma Liderança Visionária (LV) por demonstrar "capacidade para criar e articular uma visão realista, credível e atrativa, do futuro, numa organização que quer melhorar e crescer." (Robbins, 2001, p. 330).

Associada à LEstrat está também a Liderança Transformacional (LT), que é a que decorre das teorias neo-carismáticas da liderança. Conforme nos diz Stephan Robbins, pode ser Transacional, ou seja uma liderança baseada na troca mútua entre o indivíduo e a organização, uma troca equilibrada com vantagens mútuas, que guia e motiva na direção dos objetivos estabelecidos, clarificando papéis e requisitos das tarefas; ou Transformacional pura, ou seja, liderança que estimula intelectualmente os membros, que tem por eles uma consideração individualizada e que tem carisma. (Robbins, 2001, pp. 329-330). Baseia-se na lealdade, na confiança pessoal, entre a pessoa e a organização. Em situações de crise, o líder transformacional não abandona a organização porque sente que esta precisa dele, tem com ela uma ligação ética e só sai quando a organização estiver bem.

Para responder às exigências da força e afirmar a LEstrat, o LEM tem de ter "Capacidade para fazer algo de forma eficaz" (Yukl, 1998, p. 235). Têm de ter Competências, ou seja "um conjunto de atributos de um indivíduo, que determina o seu

desempenho elevado ou eficaz, compreendendo características, motivos, traços de personalidade, autoconceito, habilidades e conhecimentos" (Boyatzis, 1982, pp. 20-21), um conjunto de "atribuições, qualificações, traços ou características pessoais, comportamentos ou ações." (Ceitil, 2007, p. 23). A competência é assim uma característica de um indivíduo ligada ao desempenho, numa relação causa-efeito, em que existem características de conhecimento e das aptidões, que podem ser aprendidas e desenvolvidas no líder para melhorar esse seu desempenho. Competências podem ser então atribuições, qualificações, traços ou características pessoais, comportamentos ou ações.

O "Organizacional Readiness Office" (ORO), define competência como "capacidades, habilidades, conhecimento, motivações ou traços, definidos em termos dos comportamentos necessários para se ter uma performance de sucesso no trabalho". (Office, 2007, p.i). Se "a competência é uma característica básica de um indivíduo, constituindo um fator determinante para o seu desempenho com sucesso, num cargo ou numa situação" (Mc Cllealand, 1973, p. 7), então o que são competências nucleares? Competências nucleares (CN) ("core", em inglês) dos líderes estratégicos, conforme (Prahalad e Hamel, 1990, citado por Kjelin, 2009), são aquelas competências, específicas dos líderes estratégicos, que são necessárias para garantir a sustentabilidade e resiliência de uma organização. "Competências nucleares são recursos e capacidades que dão às organizações uma vantagem sobre os seus rivais, os líderes estratégicos têm de compreender quais as combinações de recursos e potencialidades que são valiosas, raras, difíceis de imitar e difíceis de substituir, uma vez que permitem às organizações ganhar vantagens competitivas" (Slawinsky, 2011, p. 345).

Deste modo, a liderança estratégica pode também ser integrativa, já que combina traços, comportamentos e contingências, que facilitam, e explicam, os sucessos da influência do líder junto dos seguidores na organização militar. Seguidores militares com um forte sentido de partilha, com perceções comuns e valores solidamente partilhados.

No dia-a-dia da organização, o LE no cumprimento de um pensamento estratégico para executar uma estratégia, gere estrategicamente tomando um "conjunto de decisões de gestão e ações que determinam o futuro de uma organização" (Cardoso, 1999, p. 36); a Gestão Estratégica (GE) é subsidiária da liderança em níveis organizacionais estratégicos e, de forma inversa, a liderança é subsidiária da gestão, nos níveis operacionais (Jesuíno, 1987, citado por Santos, 2013 b). A ligação entre a LEstrat e a GE, desenvolve-se com a ação do LEM sobre as pessoas, sob condições complexas, abstratas e de longo prazo, que incluem pensamento, decisão e refinamento para desenvolver iniciativas estratégicas de mudança que

visam atingir objetivos que correspondem às aspirações da organização, gerindo simultaneamente atividades e recursos facilitadores dessa transformação e das iniciativas estratégicas, de modo sustentado e controlado.

O PE não ocorre espontaneamente, combina análise racional e método com elasticidade mental para ganhar vantagem competitiva. Daí que a reflexão sobre o futuro do PE se manifeste como um processo desenvolvido em grupo, dinâmico, interdependente e liderado estrategicamente, num determinado contexto. Envolve a compreensão de sistemas e geração de hipóteses, focalização no propósito da organização, na gestão do tempo e depende das competências pessoais do LE, de uma visão futura e de como lidar com a flexibilidade e incerteza, da sensibilidade politica e da intuição. Muitas das competências necessárias para pensar estrategicamente são comuns às do bom líder estratégico. (Jelenc, 2011) (Amitabh, 2004, p. 17).

12.1.2. Modelos de Liderança Estratégica

O que é um modelo? "É uma abstração da realidade, uma representação simplificada de um fenómeno real" (Robbins, 2001, p. 19). Assim, um modelo é uma representação que pode incorporar múltiplas variáveis, descrevendo as relações entre si e prevendo os efeitos que umas causam nas outras. Em termos de liderança estratégica, os modelos existentes sumarizam as características essenciais e complexas dos fenómenos desta e correlacionam-nos entre si, ou com outras variáveis que os autores entendem necessárias para simplificar fenómenos reais, contextualizados ou não, contendo assunções relativas ao comportamento humano e ao líder estratégico.

Em 2001, (Zaccaro, 2001, p. 247) analizou os modelos mais relevantes de LEstrat até então: Weber (1947), House (1957), Burns (1978), Bennis and Nanus (1985), Conger & Kanungo (1987), Sashkin (1988) e Shamir, House & Arthur (1991), tendo concluido que os diferentes modelos tinham em comum um conjunto de descritores comportamentais, indicadores associados ao LE, que associavam as seguintes competências:

Desenvolvimento de uma visão e de um quadro de alinhamento associado;

Outorga de poder aos subordinados, através da evidência de respeito e confiança nos subordinados;

Modelo de referência, pelo exemplo pessoal e pela autoconfianca;

Imagem de confiança e de competência;

Demonstração de comportamento excepcional.

Desde então, os modelos mais relevantes são os seguintes:

12.1.2.1. Modelo "Strategic Leadership Primer" (SLP)

ste modelo, desenvolvido no Army War College (Wong et al., 2003), aborda três aspetos fundamentais: avaliar o ambiente e a cultura das organizações, desenvolver uma visão estratégica e liderar a mudança. É considerado referencial entre os modelos de LE americanos e desenvolve-se nas seguintes dimensões:

Ser: Campeão dos valores, domínio da arte da estratégia e da diplomacia, conforto com a complexidade, energético e com sofisticação intelectual;

Saber: Três dimensões – Concetual (visão, gestão de problemas, autoavaliação crítica, pensamento reflexivo e desenvolvimento referencial, eficaz em ambiente complexo, talentoso na formulação fins-meios instrumentos);

Interpessoal (Comunicador, inspira os outros a agir, talentoso na coordenação fins-meios-instrumentos, liderança e comando referenciais) e Técnica (Compreensão de sistemas, reconhecer e compreender interdependências, talentoso na aplicação fins-meios-instrumentos);

Fazer (Projetar o futuro, política e direção, moldar a cultura, ensinar e mentorar estratégia, gerir relações conjuntas, combinadas, interagência e políticas).

Este modelo, fundado conceptualmente nos manuais FM 22-100 "Army Leadership" e FM 22-103 "Leadership and command at senior levels" (Army, 1999), diz-nos que os LE devem ser visionários, pensar sistemicamente e criar um ambiente organizacional aberto e aprendente, com delegação de responsabilidades.

12.1.2.2. Modelo "Strategic Leadership Megacompetencies" (SLM)

O modelo SLM analisa as competências necessárias aos LEM do Exército americano e enquadra-as no seu modelo de liderança SLP, que tem na sua construção, como principais dimensões as seguintes: Ser/Estar (valores e atributos – mentais e físicos), Saber (Habilidades e Perícias) e Fazer (Ações). Este modelo descreve, no Manual "Army Leadership" (Army, 1999), 21 competências e ações estratégicas que, segundo (Wong, et al., 2003) podem derivar em seis megacompetências, a saber:

Identidade: A autorealimentação, por autoperceções, levam o LE a mudar o autoconceito, conforme apropriado;

Agilidade mental: Capacidade para reconhecer e rastrear mudanças no ambiente, ajustar o conhecimento aprendido nesse ambiente para ser efetivo e eficaz, bem como o processo cognitivo para ajustar a aprendizagem com improvisação e agilidade mental;

Sabedoria intercultural: Capacidade para compreender culturas muito para além da nossa organização cultural, económica, religiosa, social, geográfica e política;

Maturidade Interpessoal: Capacidade superior para coordenar a sua ação e dos outros, de reconciliar as diferentes perspetivas e estabelecer relações satisfatórias mútuas. Estrategicamente, destaca-se pela capacidade para atribuir poder e responsabilidade aos jovens líderes, por via de um relacionamento interpessoal que permita aos líderes subordinados a plena compreensão da visão estratégica e do pensamento estratégico da organização, por forma a que sejam eles a atingir a plenitude dos objetivos da organização. Inclui mentoria e acompanhamento dos líderes subordinados;

Combatente de Classe Mundial: militar profundamente conhecedor dos fundamentos técnico-táticos da sua profissão, em termos do espetro das operações que necessita conhecer e nas quais o seu Ramo pode ser empregue, de modo conjunto ou combinado. Conhecedor da Estratégia, da história militar e da aplicação das operações militares nesses contextos, correlacionando-os com sabedoria;

Astúcia profissional: Sabedoria, compromisso institucional e ambição em favor das FFAA. Compreensão de que o oficial tem um desígnio superior à profissão militar, tem um desígnio de compromisso institucional com as FFAA e com a Nação, fundado na sua competência profissional, na sua ética e no seu papel único como militar.

Estas megacompetências não são só ensinadas nas escolas, são-no através de programas de desenvolvimento pessoal e de aprendizagem, pela experiência ao longo da vida.

12.1.2.3. Modelo Articulate-Build-Ereate-Define ABCD (Davies, et al., 2004, 2010)

O primeiro modelo de liderança estratégica de Barbara/Brent Davies surge em 2004, com o nome de "Modelo de Liderança Estratégica". Considerava inteligência do LE como o somatório das inteligências prática, analítica e emocional. O modelo defendia uma cultura de resolução de problemas ante uma cultura instalada de procurar culpados, e uma cultura de avaliação para aprender ante uma cultura de avaliar o que se aprendeu. Nele o LE desenvolvia a organização como um todo, mudando objetivos e capacidades, através de uma

estratégia (criação de uma direção, com convicção/paixão/propósito). O modelo consistia na ligação entre as características individuais do líder estratégico e as aptidões organizacionais, conforme se representa:

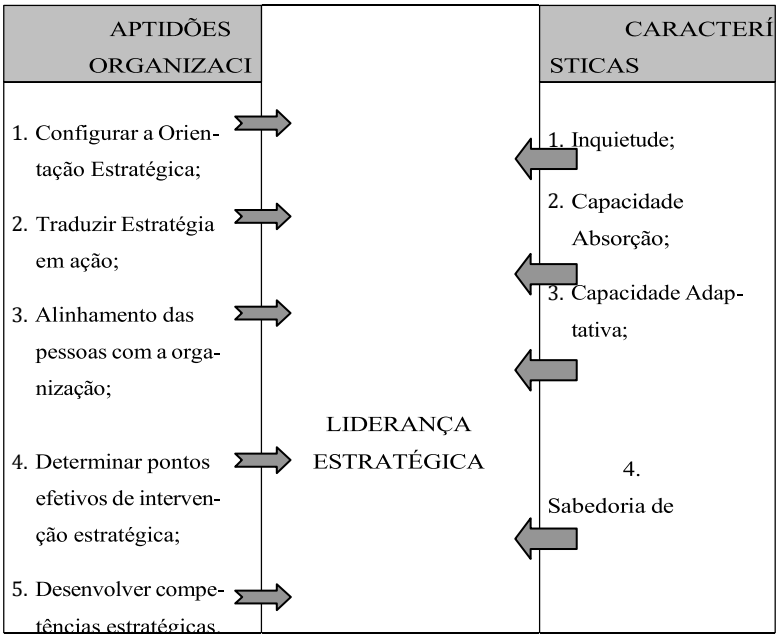

Figura 2 – Modelo de LE de Brent/Barbara Davies

Fonte: (Autor, 2013).

O modelo ABCD desenvolve-se a partir do primeiro e parte de três princípios: Os LE são pensadores estratégicos, estudiosos da estratégia e guiados por valores; e de três funções chave: Capacidade de absorção, de absorver nova informação, assimilá-la, aprender com ela e aplicá-la para atingir novos objetivos; Capacidade para se adaptar à mudança, gerindo com mestria caos e complexidade, com elevado sentido de propósito acompanhado de sólida motivação; e Sabedoria na gestão, no sentido de que o LE tem capacidade para tomar a decisão certa no momento apropriado. O modelo ABCD (Articulate-Build-Ereate-Defime) ilustra a forma como o LE influencia estrategicamente, ligando PE e LEstrat, assim:

LE Articula	A →	Estratégia
LE Constrói-Build	B →	Imagens, Metáforas e Experiências.
LE Cria	C →	Diálogos, Mapas cognitivos e partilha de conhecimento.
LE Define	D →	Perspetivas estratégicas, orientações para os resultados e planos formais.

Figura 3 – Modelo ABCD Fonte: (Autor, 2013).

Este modelo conclui que é fundamental encontrar tempo para pensar estrategicamente de modo diferente, incremental e reflexivo.

12.1.2.4. Modelos de Ireland and Hitt (Hitt et al., 2005, 2010)

Os primeiros modelos de LEstrat de Ireland e Hitt, em 1998/1999, descreviam a necessidade de valorar um conjunto de competências necessárias ao LE para desenvolver uma liderança eficaz (Hitt, et al., 2010), a saber:

- Desenvolver e comunicar uma visão;
- Construir competências nucleares dinâmicas;
- Enfatizar e utilizar com efetividade o capital humano;
- Investir no desenvolvimento de novas tecnologias;
- Empenhar-se em estratégias de valor;
- Construir e manter uma cultura organizacional efetiva;
- Desenvolver e implementar controlos balanceados de estratégia e gestão estratégica;
- Estabelecer práticas de conduta ética na organização.

Este modelo, focado nos comportamentos e atividades dos LE que considera constituírem uma sólida vantagem competitiva para as organizações, identifica 6 componentes da liderança estratégica que potenciam o desempenho organizacional (Slawinsky, 2011, p. 345):

- Visão da organização;
- Explorar e manter as competências nucleares da organização;
- Desenvolver o capital humano;
- Preservar e desenvolver a cultura da organização;
- Enfatizar e promover práticas éticas;
- Estabelecer controlos organizacionais equilibrados.

Presentemente, (Hitt et al., 2010, pp. 441-442) considera que os LE se devem focar no desenvolvimento e na comunicação de uma visão futura da organização, desenvolver uma cultura globalmente orientada que encoraje a inovação e que obtenha recursos humanos valiosos, com competências únicas, garantindo-lhes um desenvolvimento contínuo. Finalmente, considera que o conhecimento é crítico, devendo por isso ser bem gerido e que as relações e capital social das organizações são vitais. Considera que no futuro o LE é

desafiado a enfrentar a falta de humildade das pessoas, a ganância, o focus no curto prazo e a falta de ética através de uma ação proativa, ética, relacional efetiva no campo do capital social e humano das organizações.

12.1.2.5. Modelo STRATAPLEX (Munford et al., 2007)

Este modelo podia chamar-se de nível-segmentado (strata-plex) porque identifica quatro tipos de competências organizadas por níveis. Num primeiro nível as competências cognitivas, num segundo as interpessoais, num terceiro, as de gestão, e no nível mais elevado, as estratégicas.

Figura 4 – Modelo S*trataplex*

Fonte: (Autor, 2013)

Em termos de segmentação (plex), num primeiro segmento tem as competências cognitivas, que envolvem a comunicação escrita e oral, bem como a abordagem sistémica e multidisciplinar. Seguidamente, as interpessoais, que são as usadas em maior número pelo LE após as cognitivas e envolvem a interação, persuasão e coordenação. Num terceiro nível as de gestão, que são específicas e relevantes no contexto da sua utilização funcional, e num último nível de topo, as estratégicas, que são as menos relevantes, uma vez que não tendo as outras de nada servem estas.

Quanto ao "Strata", ou nível organizacional, os lugares estratégicos, de topo, exigem competências excecionais como a visão, mas também exigem competências de comunicação e cognitivas, já que a complexidade e ambiguidade do ambiente são muito maiores para os LE. As interpessoais e de gestão são também fundamentais, mas, em termos de alto nível de tomada de decisão estratégica, fruto da incerteza, complexidade e exigência, as competências estratégicas são críticas.

12.1.2.6. Modelo das Facetas (Facets) (Shrivastava et al., 1989)

Este modelo associa a LEstrat às situações que o LE enfrenta, ou seja representa as situações de LEstrat, descritas como facetas-chave (FC), e que são as seguintes:

- FC Incorporação da LE: conceptualiza-a como função de traços individuais do LE, como produto duma coligação entre indivíduos ou duma situação;
- FC Fontes de Influência: meios através dos quais o cumprimento dos objetivos é conseguido;
- FC Líder-Membro: balanço entre a relação vertical hierarquizada e controlada, e a relação colegial negociada;
- FC Orientação do papel do LE: resultante da atribuição, pelo LE, de responsabilidades e recursos a colaboradores para atingirem objetivos, originando papéis emergentes desses colaboradores;
- FC Unidade de Análise: referente ao nível onde ocorre a atividade de LE;
- FC Orientação do sistema de LE: Aberto ou Fechado, consoante olha para o ambiente externo, em termos de objetivos, ou interno, em função das tarefas;
    - FC Estruturação do ato de LE: Relaciona a ação do LE com a adesão ou relevação de regras, por forma a obter o maior benefício da sua ação.

12.1.2.7. Modelo "USCG" da Guarda Costeira Americana (Guard, 2004)

Este modelo inclui 28 competências de liderança, incluindo a estratégica. Tem uma componente "Lidere-se" relativa a competências pessoais; outra "Lidere outros", associada à influência nos outros; outra de "Liderança do desempenho e da mudança" e finalmente uma componente "Lidere a Guarda Costeira" que está associada à compreensão da Guarda Costeira, qual o seu posicionamento na segurança e defesa militar dos Estados Unidos, quais os seus sistemas-chave e como se integram as pessoas, as tecnologias e as finanças. Em termos gerais, o modelo pode ser resumido na seguinte tabela:

Tabela 1 – Modelo USCG

Lidere-se	Lidere Outros	Liderança do desempenho e da mudança	Lidere a Guarda Costeira
Responsabilidade Efetiva	Comunicar de modo efetivo	Gestão de Conflitos	Gestão Financeira
Alinhar valores	Liderança de equipas	Focus no cliente	Gestão de tecnologia
Liderado	Influenciar outros	Tomada de decisão e resolução de problemas	Gestão de Recursos Humanos (RH)
Saúde e BemEstar	Mentoria	Gestão e melhoria dos processos	Focus Esterno
Atento e aprendente	Gestão da diversidade	Visão, desenvolvimento e implementação	Sabedoria e conhecimento político
Conduta Pessoal	Tutela de pessoas	Criatividade e Inovação	Parcerias
Proficiência Técnica		Empreendedorismo	
Tutela			
Pensamento Estratégico			

Fonte: (Autor, 2013).

No que diz respeito à mentoria estratégica, o modelo identifica-a como o processo de aconselhamento e orientação de carreira prestado por um militar de elevada patente, aos potenciais líderes estratégicos futuros (Guard, 2004, p. 77).

12.1.2.8. Modelo "Naval Leadership Competencies" (NLC) de Competências de Liderança Naval, da Marinha Americana

Este modelo (CNL, 2013) inclui cinco competências nucleares (cumprir a missão, liderar a mudança, liderar pessoas, trabalhar com pessoas e gerir recursos responsavelmente) e 28 competências de liderança, incluindo a estratégica. Tem uma componente de liderança da mudança, competências para gestão responsável de recursos, liderar pessoas e trabalhar com elas. O modelo está centrado no desígnio supremo do cumprimento da missão que decorre do enraizamento do elevado sentido de serviço das Marinhas.

Neste modelo, aquilo que os líderes estratégicos fazem com maior frequência e com melhores resultados corresponde ao conjunto das competências elencadas. Assim, à competência corresponde um comportamento ou conjunto de comportamentos, associados a um desempenho excelente num determinado contexto de trabalho de liderança estratégica.

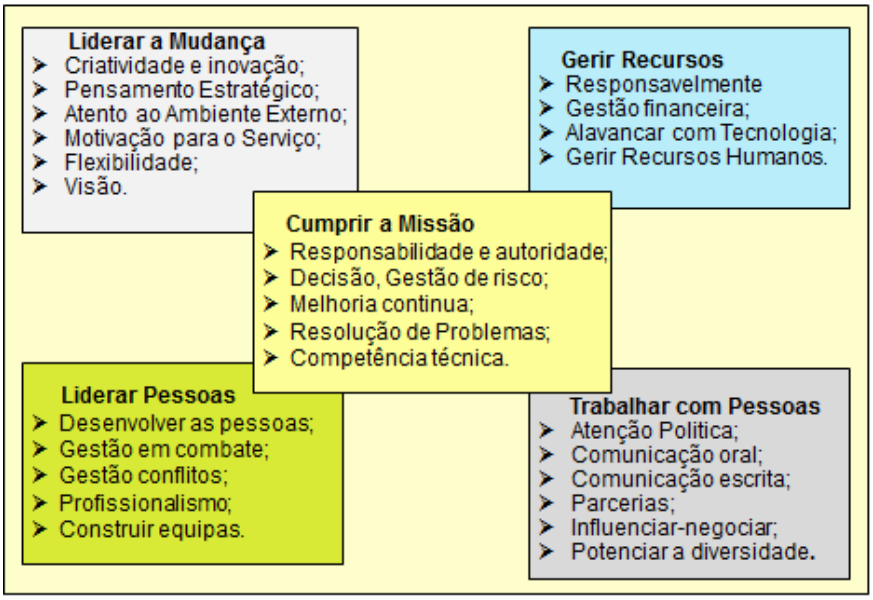

Figura 5 – Modelo NLC da Marinha americana Fonte: (Autor, 2013).

12.1.2.9. Modelo de Liderança Estratégica Centrada nas Pessoas (Barsh et al., 2009, 2010)

Este modelo nasceu da associação do estudo de 140 entrevistas a líderes estratégicos americanos (Barsh et al., 2010) com uma apropriada análise conceptual. A base deste modelo de LE está fundada na análise académica de temas de biologia evolutiva, psicologia, desenvolvimento organizacional e liderança estratégica. O modelo de liderança centrada nas pessoas tem cinco competências capazes de gerar elevados níveis de desempenho profissional e de satisfação pessoal, a saber: Energia para mudar, positividade, propósito e sentido, potenciar redes e atuar face ao risco.

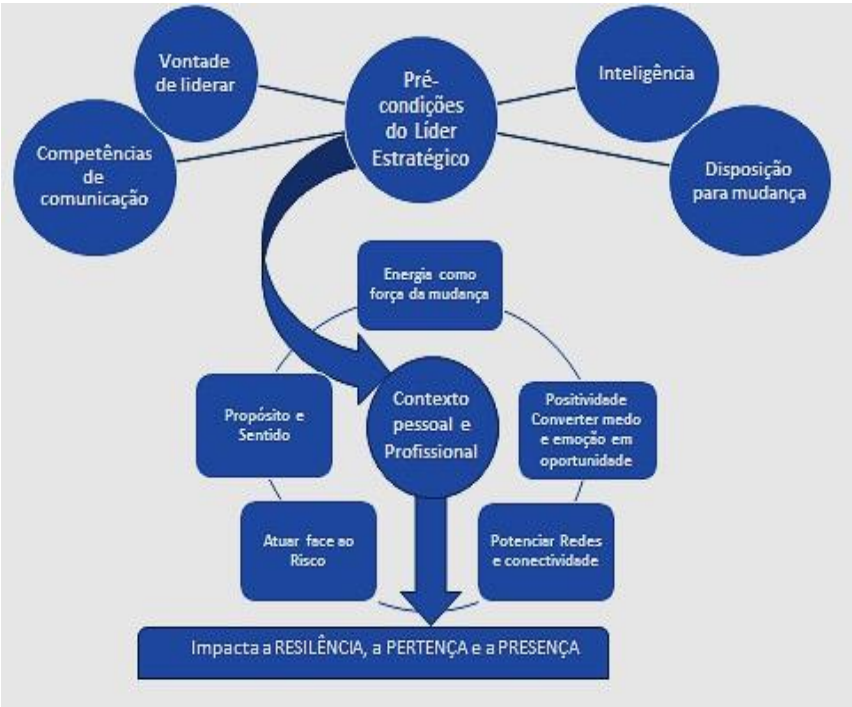

Figura 6 – Modelo LE Centrada nas Pessoas
Fonte: (Autor, 2014).

12.1.2.10. Modelo de Liderança Estratégica de Brian Leavy (Leavy, 1996, p. 443)

Este modelo conceptualiza a Liderança Estratégica como o desempenho de um LE ao longo do tempo no exercício de um cargo de topo. Neste modelo, a capacidade de liderança está associada a duas componentes:

- Ao desafio da liderança estratégica, que inclui o contexto e o valor histórico da organização;
- À perceção, ao simbolismo e ao sentido do LE, em termos da sua convicção e competências, da sua visão, experiência e da sua credibilidade e imagem pessoal.

Figura 7 – Modelo LE de Brian Leavy

Fonte: (Autor, 2014).

12.1.2.11. Modelo de Liderança Estratégica dos Sete Princípios

Este modelo baseia-se num estudo sobre LE eficientes/efetivos, nos seus comportamentos e competências que possuem para liderarem instituições académicas.

De acordo com Quong e Walker, existem sete princípios para uma eficaz, eficiente e efetiva liderança estratégica (Walker, 2010, p. 23):

1 – Os LE têm uma estratégia orientada para o futuro;
2 – Guiam a sua ação pela evidência e pelo estudo-investigação;
3 – Os LE são líderes realizadores;
4 – Os LE abrem novos horizontes;
5 – Os LE estão em forma física e mental para liderar;
6 – Os LE são bons parceiros;
7 – Os LE são líderes de práticas éticas e confiáveis.

O modelo conclui que com a formação e treino necessários, os futuros LE apreendem o futuro, articulam uma visão apelativa com os recursos disponíveis, "incendeiam" os outros com entusiasmo e energia e tornam a visão numa realidade.

12.1.3. Tendências futuras e desafios dos Líderes Estratégicos

O pós-Guerra Fria impôs às organizações militares uma "condição de pós-modernidade" (Booth, 2001), condição associada ao facto dos militares serem chamados a operar num mundo de características históricas pós-modernas, onde predominam operações de manutenção da paz e assistência humanitária, ou operações que requeiram uma resposta militar combinada, obrigando as FFAA a assumirem novas formas e funções, diferentes das

do passado. As influências sociopolíticas nacionais e internacionais, que moldam as perceções dos Estados sobre como devem ser as FFAA e os propósitos que devem servir, associadas ao declínio do significado da defesa do território nacional, impõem estruturas e organizações militares mais pequenas, de elevada competência profissional, flexíveis, com rápida capacidade de projeção para levar a cabo operações de paz, principalmente, e missões de aplicação militar na segurança interna para combater terrorismo, tráfico de droga e imigração ilegal (Edmunds, 2006).

O novo Conceito Estratégico de Defesa Nacional (MDN, 2013) aponta como principais vulnerabilidades do nosso País os desequilíbrios económico-financeiros, a baixa competitividade, o envelhecimento da população, a baixa taxa de natalidade, a dependência energética e a fragilidade do sistema de justiça. Aponta também para uma transformação das FFAA, fruto do novo ambiente de segurança, das novas condições financeiras e das exigências decorrentes dos compromissos com as alianças externas. Os fundamentos da Segurança e Defesa Nacional são a independência, os interesses, onde se incluem a presença de Portugal no mundo, a consolidação nas alianças, a credibilidade e afirmação externa do Estado, a valorização das comunidades portuguesas e a promoção da paz e segurança internacional. Depois surge a defesa da democracia, do direito internacional e dos direitos humanos. Por fim, o empenhamento de Portugal na defesa da estabilidade e das seguranças europeia e internacional (AR, 2013). Nas alianças, as prioridades são a União Europeia e a NATO, como segunda prioridade a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), os países do Magrebe, as potências emergentes China, India e Africa do Sul, mas também a Venezuela. O espaço transatlântico assume também importância estratégica.

As FFAA são encaradas como fundamentais para a segurança do Estado, como produtoras de segurança internacional e, deste modo, fator de projeção do prestígio internacional de Portugal. Os riscos e ameaças que impendem sobre a segurança nacional são o terrorismo, a proliferação de armas de destruição maciça, a criminalidade transnacional, a cibercriminalidade e a pirataria. Impendem também riscos ambientais, sísmicos, climáticos, ondas de calor e frio, atentados ao ecossistema, em terra e no mar, pandemias e outros riscos sanitários.

No âmbito da União Europeia (UE) a principal preocupação consiste em ter unidade europeia na reação a tensões externas (Thomann, 2012).

As linhas gerais da "Reforma 2020" impõem às FFAA ganhos de eficiência, economias de escala e vetores de inovação, num modelo racionalizado, rentabilizado e

sustentável da Defesa Nacional (RCM, 2013) (MDN, 2013). Neste conceito impera, sob "desafio da mudança", a condicionante orçamental de "1,1% (+/0,1%) como compromisso para as FFAA". Em termos sumários, o desafio principal com que se irão debater os líderes estratégicos, no pensamento do Instituto de Defesa Nacional (IDN), é dar corpo ao lema "menos forças, melhores forças" (IDN, 2013).

Infere-se do exposto, que os futuros líderes estratégicos irão enfrentar um contexto complexo em termos estratégicos, operacionais e da administração e gestão dos Ramos, onde a competitividade por recursos será permanente, com ambiguidades estratégicas decorrentes de necessidades em harmonizar a relação entre compromissos com alianças com fins diferentes, um militar (NATO) e uma económica (UE), e uma outra de memória histórica, emocional e material, a CPLP. Infere-se também um contexto europeu ambíguo, pelo dilema entre uma predominante visão territorial, dominada pela importância da Rússia para a Europa central, e uma vocação marítima portuguesa e de outros países marítimos. Desafios também inesperados e caóticos, pela forma rápida e por vezes inesperada como surgem insuficiências, conflitos e desafios na nossa área de interesse, que trazem caos na abordagem e atrasos com potenciais perdas nos processos de decisão. A tudo isto se associa um excesso avassalador de tecnologia e de informação, onde a filtragem da boa informação e o domínio e acompanhamento de uma complexidade tecnológica crescente, são imperativos fundamentais para umas FFAA eficazes, em termos nacionais e no âmbito das alianças.

Neste enquadramento, os LE enfrentam grandes desafios, havendo que desenvolver um pensamento estratégico sólido, coerente e consequente. Em termos de planeamento estratégico, os LE devem estabelecer a estratégia e decidir sobre as aspirações da organização, formular as iniciativas estratégicas, promover as mudanças de direção e assegurar um adequado planeamento financeiro. Um processo de formulação e execução da estratégia, que passa pela avaliação, decisão, implementação e garantia dos objetivos estabelecidos (figura 8). Neste âmbito e em momentos de crise, é particularmente relevante que o LE, rodeado pela sua equipa de topo, olhe com objetividade para os assuntos relevantes, afira as implicações e tome decisões atempadamente, atento que as escolhas não são óbvias, as ideias são vagas, os riscos elevados e pouco visíveis e que o tempo e sequência da decisão são determinantes.

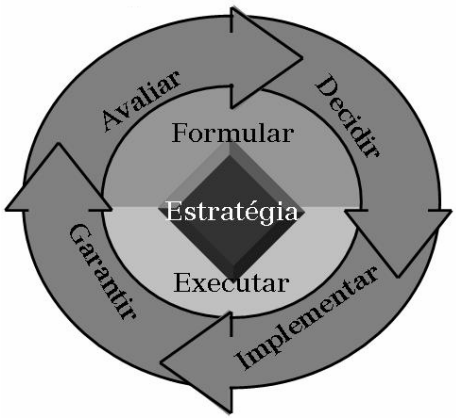

Figura 8 – Processo Estratégico Resumido
Fonte: (Autor, 2013).

Em termos de pensamento estratégico, no atual e futuro contexto, as escolas mais relevantes para os líderes estratégicos nacionais, são a configurativa, baseada em processos de mudança e transformação, como aqueles que vivemos e iremos viver nos próximos anos; e a escola descritiva, em que a estratégia surge através de um processo visionário decorrente de um futuro idealizado pelo líder estratégico, pela forma como o visualiza, comunica e antecipa. Esta última escola congrega abordagens de mudança contínua, atenta as novas oportunidades e os processos de inovação, a aprendizagem organizacional e as abordagens cognitivas na resolução de novos desafios. A escola descritiva inclui as escolas da cultura e do ambiente, sendo que a primeira enfatiza o processo estratégico em termos da importância da cultura da instituição militar e respetivos valores na interação entre líder e liderados, e a segunda, ambiental, enfatiza a importância do relacionamento entre a organização e as forças do ambiente que circundam a instituição militar (Kjein, 2009). As competências nucleares dos líderes estratégicos, conforme Prahalad e Hamel (1990) citados por Kjelin (2009), são uma fonte de enormes vantagens competitivas, por adicionarem muito valor às organizações e pelo facto de serem dificilmente imitadas ou substituídas.

Para confirmar as tendências e incorporar os desafios futuros associados, entre outras dimensões e categorias temáticas, houve lugar a sete entrevistas semiestruturadas, a líderes estratégicos, conforme consta no Apêndice 1. As entrevistas permitiram identificar qualitativamente, um conjunto de sub-dimensões das dimensões associadas aos temas principais: a liderança estratégica e o pensamento estratégico. Da sua análise, qualitativa e

quantitativa, retiram-se as seguintes tendências e desafios futuros, por ordem de importância, para os líderes estratégicos militares:

- A envolvente externa, dinâmica e desafiante;
- A escassez de recursos;
- Ambiguidade, incerteza, inconstância e indefinição da missão e objetivos;
- Sinergia, cooperação e duplo-uso;
- Maior articulação, mais intervenção e apoio à segurança interna;
- Falta de confiabilidade nas pessoas e a prática dos valores militares;
- Ambiente complexo, confuso, volátil e inesperado;
- Soberania partilhada;
- Excesso de informação e de tecnologia;
- Pirataria marítima.

Em suma: as tendências apontam para um contexto complexo, caótico, ambíguo, competitivo, com excesso de informação, de tecnologia num ambiente descritivo e configurativo.

Vivemos hoje num mundo complexo, detalhado, dinâmico e com fenómenos aleatórios, onde a complexidade dinâmica engloba efeitos temporais, causais, emergentes, que requer dos LEM uma continuada adaptação. O conhecimento, tácito e explícito, nem todo matematizável, é exclusivo do homem, que aborda a complexidade de modo sistémico e multidisciplinar. As tendências e os desafios identificados para o futuro, apontam uma envolvente externa às FFAA dinâmica e desafiante, onde os recursos escasseiam e se reconhecem a ambiguidade, a incerteza, a inconstância e a indefinição da missão, assim como os objetivos para as FFAA. Visualizam-se desafios na operacionalização de sinergias, cooperação interdepartamental, implementação do conceito do "duplo-uso" e também do crescimento da articulação, intervenção e apoio das FFAA à segurança interna. Divisam-se ainda problemas associados à falta de confiabilidade entre as pessoas e menor prática dos valores militares, num ambiente complexo, confuso, volátil e inesperado, com exigências de soberania partilhada, excesso de informação e de tecnologia, onde a pirataria marítima desponta globalmente. As tendências enunciadas constituem os maiores desafios futuros do LEM, em ambiente de pensamento estratégico descritivo e configurativo.

12.2. Descritores Comportamentais ou Indicadores de Eficácia de Liderança Estratégica

12.2.1. Investigação e análise

O comportamento humano é muito complexo e, se tentássemos, de modo simples, encontrar um modelo que ligue a decisão ao comportamento de um líder, para melhor compreendermos os IE dos LE, julga-se que o mais simples será o modelo da mente humana neuro-psicanalítica, adaptado pelo autor (Dietrich, 2009 , p. 202) e que se apresenta:

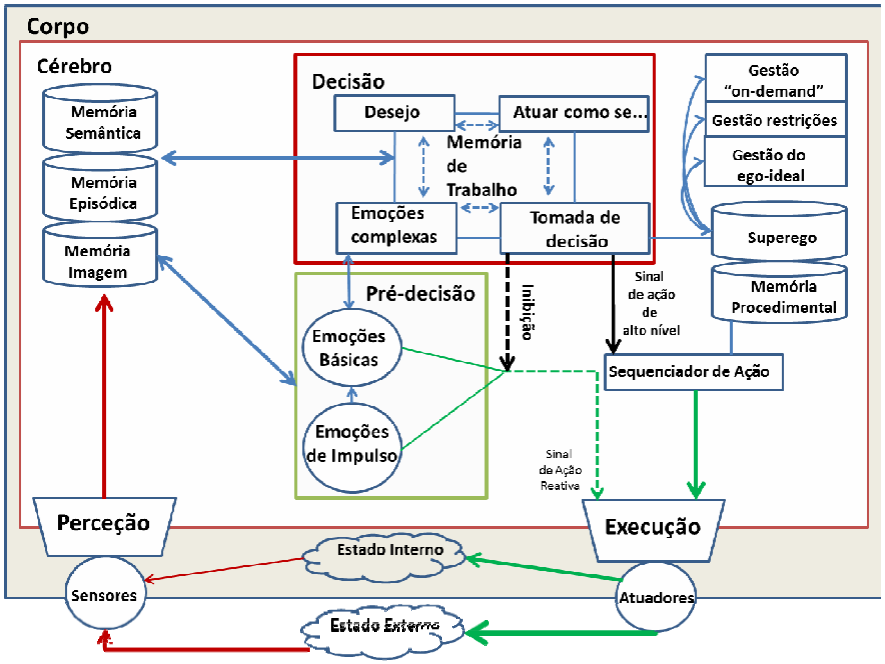

Figura 9 – Modelo da mente humana neuro-psicanalítica
Fonte: (Autor, 2014).

Percebe-se, desde logo, que a tomada de decisão e o conjunto de processos neuro-psicológicos associados, levam a que antes de qualquer ação sobre um conjunto de informação percecionada, esta seja tratada pelas memórias cerebrais, que haja um conjunto de emoções básicas e de impulso que pré-decidem e influenciam a memória de trabalho onde será gerada a decisão que ativa o sequenciador de ação. Este, alinhado com a memória "procedimental" e com um sinal positivo de ação reativa, faz com que a nossa ação seja passada aos atuadores corporais que atuam externamente. Este mecanismo explica, fisicamente, o comportamento associado à decisão, ajudando a compreender que por detrás de um comportamento eficaz, existe um tratamento complexo de toda a informação percecionada. Em termos de IE dos LE, ou seja dos descritores comportamentais

(DESCOMP), sabemos que o aparato mental de processos refletivos de compreensão, de mecanismos refletivos de associação e mecanismos reativos de projeção, em conjugação com a memória e o pensamento, vão controlar a mobilidade e a ação na execução ou influência externa do líder. Esta ideia fica representada no modelo simplificado (Dietrich, 2009 , p. 42).

Cada pessoa tem recursos dentro de si que devem ser geridos de forma individualizada e voluntária, para que se otimize o potencial individualizado. O líder moderno tem de saber fazer, saber comunicar, criar sintonia, sincronia e sinergia, por forma a garantir o necessário para perpetuar a organização, antecipando e preparando o futuro. Num líder existem três descritores, três "C", fundamentais na construção de qualquer líder estratégico: As suas características individuais, inatas, que são sinais distintivos pessoais; as capacidades, adquiridas, através da relação com os outros e da relação com o meio, e, finalmente, as competências desenvolvidas, o saber fazer, que são muito importantes para a organização, por serem distintivas e criarem enorme valor. Na aprendizagem, a motivação, o uso judicioso dos sentidos, o conhecimento prévio, o realismo, a prática e a mentalização, são princípios básicos potenciadores. Com as características individuais, as capacidades adquiridas e as competências desenvolvidas, o líder vai influenciar toda a organização, em termos de estratégia competitiva, de processos organizacionais e dos seguidores, resultando numa melhoria do desempenho e da qualidade e quantidade do trabalho desenvolvido, aumentando a capacidade de sobrevivência da organização, no longo prazo.

O LE tem de decidir para gerir, e tem de decidir num ambiente de complexidade e incerteza, com insuficiente informação relevante, em tempo útil e com as limitações próprias do homem. Lidar com a complexidade envolve lidar com o detalhe, com efeitos, com ciclos realimentados e com fenómenos aleatórios. Para lidar com a complexidade e a incerteza, o LE desenvolve um pensamento sistémico, iniciado por uma abordagem multidisciplinar, holística e integradora, ao assunto, onde tenta compreender as relações temporais, estruturais e de casualidade, escolhendo, depois, a sua preferência, com preponderância do genérico sobre o particular.

Os IE do LE são o conjunto de demostrações e julgamentos de apreciação relacionados com pessoas, eventos ou objetos (Robbins, 2001, p. 68). Um conjunto de atitudes e intenções comportamentais dirigidas a alguém ou a alguma coisa. São esses IE ou DESCOMP referidos no enquadramento conceptual e nos modelos anteriores, que iremos

alinhar com os conteúdos das entrevistas, análise SWOT e finalmente, validar com o questionário a líderes estratégicos.

Na profissão militar, o LE tem de conjugar a visão com o pensamento, e a estratégia com modos de atuação (indicadores de eficácia), estabelecendo direções e concretizando mudanças. O LEM deve ser especial no seu estilo, individualidade e arte de liderar. Os DESCOMP ou IE da LE são, como vimos, o conjunto de comportamentos e atitudes que diferenciam os LEM.

12.2.2. Análise Ambiente Interno e Externo

Uma vez que os LE vão atuar no ambiente externo e interno da organização, torna-se importante conhecer as potencialidades e vulnerabilidades no ambiente interno (AI) da organização militar e as ameaças e oportunidades do ambiente externo (AE), onde o LE vai atuar, por forma a adequar o seu comportamento, uma vez que a liderança não é abstrata, depende de fatores culturais ligados à realidade da instituição militar e à realidade e ao valor e expressão da sociedade a que respeita. Assim, para a análise SWOT (Apêndice 2) da LEstratM em contexto de PE para desenvolver as próximas gerações de LE importam:

- O AE envolvente das FFAA, que é constituído pelo "Ambiente da Tarefa", onde a organização desenvolve a sua ação, formado por fatores que impactam diretamente as atividades, e o "Ambiente Geral" (AG) – global ou social, que envolve a organização e a impacta no curto e longo prazo. Do AE vamos retirar as oportunidades à nossa disposição e as ameaças prejudiciais.
- O AI permite identificar potencialidades e vulnerabilidades dos LEM e do PE, para conhecer, explorar e maximizar as forças da estrutura, da cultura, dos recursos, e minimização das suas fraquezas (Cardoso, 1999).

A matriz SWOT permite deduzir elementos que utilizam as potencialidades para explorar as oportunidades e minimizam ameaças e vulnerabilidades.

Ambiente Externo – Identificação de Oportunidades e Ameaças à liderança estratégia e ao pensamento estratégico nas FFAA

Ambiente Geral fatores estratégicos:

Fatores Socioculturais – Os LEM enfrentam um ambiente ambíguo, indefinido, incerto, complexo e com inconstância de objetivos (Ameaça); Falta de confiabilidade, crise de valores (Ameaça); Excesso de informação/tecnologia (Ameaça/Oportunidade). A tradição, a cultura organizacional corporativa e "Status quo" cultural (Ameaças); "Funcionalização" das FFAA (Ameaças). A desconfiança e diferenças culturais entre os Ramos (Ameaça). Existem possibilidades de cooperação e sinergias entre os Ramos e Forças de Segurança/Organismos do Estado (Oportunidade), de usar os média sociais (MS) como alternativa de comunicação aos tradicionais para influenciar estrategicamente cidadãos/grupos de interesse (Oportunidade) e para comunicar/informar/formar estrategicamente e elevar o moral dos militares (Oportunidade). Constituem ainda ameaças, a baixa cultura de cidadania/defesa, a crise atual, a pobreza e baixa natalidade que promovem a baixa literacia e desinvestimento nas FFAA. Os traços de líderes militares e políticos (Ameaça).

Fatores Político-legais – os LEM enfrentam um novo conceito de soberania partilhada, que desfavorece o sentido de Nação/Identidade/Território (Ameaça); A redução de recursos nas FFAA (Ameaça) e uso dos MS para os LEM comunicarem diretamente com os subordinados/grupos de interesse (Oportunidade); Articulação e intervenção na segurança interna fruto das novas ameaças (Oportunidade). Contexto político desfavorável às FFAA na envolvente externa (Ameaça). Pouca preparação, desconhecimento/visão redutora das FFAA (Ameaça).

Fatores Económicos – os LEM enfrentam: Redução continuada dos orçamentos das FFAA (Ameaça); Escassez de recursos conjugada com desmotivação dos militares (Ameaça). Ponderação sobre os recursos disponíveis pelos LEM (Ameaça). Fixação de tetos de orçamentação para as FFAA facilita planeamento (Oportunidade).

Fatores Tecnológicos – os LEM enfrentam: Excessos de informação e tecnologia (Ameaça e Oportunidade).

Ambiente da Tarefa – Inclui fatores, elementos, comunidades/grupos que afetam e são afetados pelas LE e PE das FFAA. Da análise retira-se o seguinte:

Consumidores, comunidades e grupos de interesse – Políticos têm pouco conhecimento sobre as FFAA (Ameaça/Oportunidade). Há riscos associados à proteção e apoio das forças em missão (Ameaça).

Concorrentes – Competição com as Forças de Segurança em termos de missões – proteção civil, autoridades marítima e aeronáutica (Ameaça); Colaborar com as Forças de Segurança em missões de segurança interna (Oportunidade);

Setor – Competição entre Ramos na disputa de recursos, missões externas, cooperação técnico militar e áreas da proteção civil (Ameaça); Colaborar conjuntamente em termos de missões externas e internas (Oportunidade).

Ambiente Interno – A análise dá-nos as Potencialidades e as Vulnerabilidades para a implementação da LE e PE, para responder às exigências das forças militares.

Estrutura das FFAA – autoridade, processos de trabalho e comunicação.

Organização e tarefas associadas aos LEM – Tomada de decisão centralizada no topo, pouca autonomia doutros LE (Vulnerabilidade); Processos de tomada de decisão morosa e com lacunas de orientação estratégica (Vulnerabilidade). Ramos com baixa resiliência (Vulnerabilidade). Melhorar os mecanismos de reformulação e melhoria contínua, ligar planeamento aos efeitos (Potencialidade). Ramos possuem estruturas organizacionais experimentadas para fazer face a novos desafios (Potencialidade).

Articulação Interna (Ramos/CEMGFA/MDN) – Objetivos dos Ramos/CEMGFA não estão articulados entre si em termos estratégicos (Vulnerabilidade); Não há sólida doutrina militar nem cursos de formação especializada em LE/PE (Vulnerabilidade); A Escola Naval, Academias e o IESM podem lançar um curso de especialização em LE e PE (Potencialidade);

Cultura institucional e estratégia

Objetivos e linhas de ação – Baixo alinhamento estratégico das pessoas (Processos para motivar e influenciar) (Vulnerabilidade). Nem todos os Ramos e CEMGFA têm objetivos estratégicos e indicadores de PE bem detalhados (Vulnerabilidade). A cultura organizacional é, pela rigidez hierárquica, um obstáculo à mudança (Vulnerabilidade). Cultura de eficácia, de serviço e sentido de missão (Potencialidade);

Crenças, valores e expectativas partilhadas – Défice na prática dos valores militares (Vulnerabilidade); Inexistência de programas de autodesenvolvimento para LEM (Vulnerabilidade); Militares não racionalizam a utilidade da visão estratégica (Vulnerabilidade). Os valores militares continuam como garantia de credibilidade e regulação dos efetivos (Potencialidade); Valores militares perenes (Potencialidade); Oportunidades para os LEM comunicarem de forma individualizada, através dos MS, com os membros da Instituição e outros (Potencialidade).

Recursos

Pessoas e competências – Há espaço para delegar mais projetos e exigir mais responsabilidade aos colaboradores abaixo da gestão de topo (Potencialidade). Rever processos para selecionar futuros LEM (Potencialidade). Escolher futuros LEM como resultante de bons desempenhos em contexto de trabalho – Diversidade, vivência e níveis. (Potencialidade). Existem poucos programas de desenvolvimento pessoal de LE/PE ao longo da vida nos Ramos (Vulnerabilidade). Não existe formação específica em Pensamento/Comunicação Estratégicos (Vulnerabilidade). Os militares estão motivados para utilizar MS (Potencialidade).

Capacidade de gestão das chefias – As LEstratM dos Ramos/CEMGFA são experientes e têm equipas estratégicas de aconselhamento/apoio (Potencialidade). Ramos têm uma cultura de compromisso com processos participativos e agregadores. (Potencialidade). As LEstratM receiam utilizar os MS para comunicarem estrategicamente (Vulnerabilidade).

Infraestruturas, marketing, sistemas, investigação e recursos financeiros – FFAA não são prioridade na atribuição de recursos (Vulnerabilidade). Não existe constância na comunicação estratégica oportuna dos LEM (Vulnerabilidade). Podem ser usadas técnicas de marketing comunicacional adaptado para utilização em assuntos militares e às atividades dos LEM (Potencialidade).

12.2.3. Descritores Comportamentais – Indicadores de Eficácia

Das entrevistas e da análise SWOT, resultou a seguinte lista descritiva de IE e DESCOMP de LEstrat:

- Capacidade concreta de comunicar;
- Valor agregado (por conhecimento tácito e aprendizagem ao longo da vida);
- Ter um propósito convicto e uma "Visão de alfaiate" (recursos ajustados à Visão);
- Capaz de trabalhar com Equipa Estratégica;
- Pensador Estratégico – converter visão em formulação estratégica de antecipação do futuro;
- Estudioso e bem preparado;
- Lutador tenaz, perseverante e persistente;
- Capacidade de argumentação e inteligência cognitiva;

- Rigor, organização e exigência com os resultados;
- Desenvolve o pessoal, motivando, animando e aglutinando;
- Credibilidade, exemplo, humildade, seriedade, transformador – concretizador, influente e persuasivo.

Estes descritores, conceptualmente enquadrados pelos modelos teóricos, resultam na seguinte listagem:

- Ter e comunicar uma Visão;
- Construir e utilizar competências nucleares;
- Obter eficiência do capital humano;
- Criar valor e reforçar a cultura organizacional;
- Eficaz no controlo estratégico;
- Evidenciar práticas de referência ética.

12.2.4. Lista Agregada de Indicadores de Eficácia / Descritores Comportamentais (Questionário)

Na análise do questionário, foram encontrados os seguintes descritores comportamentais ou indicadores de eficácia da LEstratM:

- Evidenciar práticas de referência ética;
- Eficácia no controlo estratégico;
- Obter eficiência do capital humano;
- Criar valor e reforçar a cultura organizacional;
- Ter e comunicar uma Visão;
- Construir e utilizar competências nucleares.

Verificamos que todos os descritores comportamentais do LEM são importantes pelo facto de apresentarem valores elevados, figurando no topo a importância da evidência de práticas de referência ética por parte dos LEM e no patamar inferior, ainda assim muito elevado, a necessidade do LEM potenciar, construir e utilizar competências nucleares, que são aquelas que se destacam por serem "potencialidades ou superiores capacidades para cumprir de modo excelente tarefas e que trazem às organizações uma vantagem valiosa e competitiva" (Hitt et al., 2010, p. 439).

Verificamos que todos os descritores comportamentais do LEM são reconhecidos e observáveis frequentemente, sendo a criação de valor e reforço da cultura organizacional

aquele que mais se observa, e a obtenção eficiência do capital humano o que menos se observa.

Da análise resulta que os IE nucleares-essenciais para o LEM, em termos de liderança/pensamento estratégico, são:

- Ser eficaz no Controlo Estratégico (mais importante);
- Evidenciar práticas de referência ética;
- Criar Valor e Reforçar a cultura organizacional;
- Ter e comunicar uma visão;
- Construir e utilizar competências nucleares;

O IE/DESCOMP menos importante, mas crítico, é o seguinte:

- Obter eficiência do capital humano.

Retiramos assim, desta análise, e sabendo que o comportamento humano se reveste de grande complexidade, que, na antecâmara de um comportamento eficaz, existe um tratamento complexo de toda a informação percecionada. Existe um aparato mental de processos e mecanismos refletivos de compreensão e de associação, bem como de mecanismos reativos de projeção, que conjugados com a memória e o pensamento, vão controlar a ação externa do líder. As características individuais dos LEM, capacidades adquiridas e competências desenvolvidas, fortalecem e armam o líder na forma como este vai influenciar os seguidores e a organização, em termos de estratégia competitiva e de processos organizacionais, resultando, no longo prazo, numa melhoria do desempenho da organização. A complexidade e a incerteza obrigam o LEM a pensar sistemicamente de modo multidisciplinar, holístico e integrador, para compreender as relações temporais, estruturais e de casualidade, facilitando o processo de decisão.

Os IE da LEstratM são o conjunto de demostrações, julgamentos e apreciações relacionados principalmente com pessoas, atitudes e intenções comportamentais dirigidas a alguém ou a alguma coisa. Das entrevistas a LEM e da análise SWOT obtivemos um conjunto de IE/DESCOMP da LEstratM que, enquadrados conceptualmente e propostos no questionário para escrutínio, foram validados pelos LEM. Os IE/DESCOMP são os seguintes:

- Ser eficaz no controlo estratégico;
- Evidenciar práticas de referência ética;
- Criar valor e reforçar a cultura organizacional;
- Ter e comunicar uma visão;

- Construir e utilizar competências nucleares e obter eficiência do capital humano.

O LEM tem de conjugar o seu estilo, modos de atuação e comportamento eficazmente, liderando com arte e sabedoria. Os IE da LEstratM encontrados e anteriormente validados, correspondem a este conjunto de comportamentos e atitudes desejadas para os LEM.

12.3. **Competências Nucleares do Líder Estratégico Militar**

A liderança promove a chegada aos objetivos correlacionando poder, estrutura, cultura e estratégia. A gestão estratégica é o instrumento do dia-adia que permite atingir esses objetivos. O LE em contexto estabelece diretrizes estratégicas, princípios de atuação e iniciativas estratégicas, ações prioritárias e contratos de objetivos. Focaliza os objetivos com referencial constância e coerência, "lê" o ambiente e adapta-se, motiva e comunica de forma notável, é justo, tem regras morais e sabe que esperam mais dele que dos outros, é exemplar, preserva uma cultura de responsabilidade, sabe lidar com o stress e com os desafios, de modo ativo e fisicamente bem preparado. A este conjunto de atributos do LEM, que estão associados ao seu distintivo e excecional desempenho, que compreendem as suas características e conceito pessoal, as suas motivações e vontades, traços, potencialidades, capacidades, habilidades e conhecimentos, podemos designar de competências, conforme já vimos no enquadramento conceptual. Assim, que competências devem ter os LEM para que a sua visão de um futuro idealizado, possa ser partilhada por todos os membros da organização? Sabemos que as características inatas e as capacidades adquiridas pelo LE são importantes para as competências por si desenvolvidas. Que competências nucleares, que potencialidades, ou superiores capacidades, devem ter os LEM para serem excelentes no desempenho e trazerem à instituição militar uma valiosa vantagem competitiva? (Hitt et al., 2010, p. 439).

Os pensamentos analíticos (científico), sintético (engenharia) e simbólicos (arte), podem ser incorporados no apoio à decisão, favorecendo-a, pela diversidade das dimensões na abordagem. As respostas às grandes dificuldades que o LE enfrenta, no processo de tomada de decisão, decorrentes do excesso de informação e por ter de lidar com tarefas abstratas de complexidade cognitiva, são a abordagem sistémica, através de modelos de planeamento estratégico, e a utilização de competências multidisciplinares, nucleares, potenciais de excelência no desempenho e na criação de valor, atento que uma análise

robusta requer informação válida e quanto mais informação válida, mais informada a decisão.

12.3.1. Competências Nucleares (na opinião dos Entrevistados)

Importa, desde já, indicar as Competências Nucleares (CN) dos LEM:

- Ter Visão, fim claro e saber adequar recursos aos fins;
- Comunicação estratégica clara, concreta e sintética;
- Competência técnica. Saber pensar e argumentar;
- Valor agregado e conhecimento tácito;
- Desenvolve, com mestria, as redes sociais e relações interpessoais;
- Desenvolve as redes relacionais informacionais e a diplomacia;
- Prática ética, legalista, dignidade e cultura militar;
- Lida bem com a demagogia e pressões políticas. Negociador;
- Tem energia física e moral. Persistência, firmeza e perseverança. Trabalhador tenaz;
- Tem fé, paixão, querer e acredita;
- Desenvolve os RH e tutela os subordinados;
- Justo;
- Mobilizador. Transmite entusiasmo;
- Intui e pensa estrategicamente;
- Genuíno, verdadeiro;
- Sensatez e serenidade;
- Proatividade e sentido das responsabilidades;
- Coerência e solidez nas decisões;
- Capacidade de decisão;
- Autodomínio e autoconfiança.

12.3.2. Lista agregada de Competências Nucleares do Líder Estratégico

Decorrente da análise conceptual, das entrevistas e da análise SWOT, foi possível detalhar aquelas que são as Competências Nucleares do nosso modelo de Liderança Estratégica, a avaliar e validar em contexto no questionário, assim:

(1) **Competências Nucleares do Modelo Conceptual**

- Ter e saber comunicar uma influência idealizada – visão de "alfaiate" – saber adequar os recursos ao futuro desejado (CN1);
- Estimular individualmente os membros, considerá-los e desenvolvê-los. Construir valor humano (CN2);
- Ter Carisma (Ética, valores, impacto e influência nas pessoas) (CN3);
- Ter inteligência (pensamento analítico, conceptual, abordagem sistémica e multidisciplinar) (CN4);
- Ter energia, física e mental, dinamizadora, orientada para os objetivos e para a realização da missão (CN5);
- Saber negociar, influenciar, e obter consensos (CN6);
- Construir e desenvolver com mestria e astúcia as redes sociais e relações exteriores (CN7);
- Conhecer bem os sistemas organizacionais e pensar estrategicamente (CN8);
- Saber decidir entre duas coisas certas. Tomada de decisão com risco, de modo ponderadamente consciente (CN9).

12.3.3. Questionário de validação de competências nucleares

Da recolha de dados do questionário, importava obter o conjunto de competências que eram simultaneamente muito importantes e muito frequentes, uma vez que eram essas as nucleares/essenciais, que procuramos neste trabalho. O questionário de liderança estratégica teve como principal objetivo, confirmar e validar as diferentes dimensões das CN dos LEM em estudo.

Verificamos, pela análise das respostas ao questionário, que existem três competências consideradas extremamente importantes, e que se destacam:

- Ter Carisma (Ética, valores, impacto e influência nas pessoas);
- Saber decidir entre duas coisas certas Tomada de Decisão com risco;

- Ter e comunicar uma influência idealizada – visão de “alfaiate” – saber adequar os recursos ao futuro desejado.

As restantes competências são também muito importantes, fruto dos valores elevados obtidos. Verificamos pelas respostas, que existe uma competência muito frequente que se destaca, a saber:

- Ter inteligência (pensamento analítico, conceptual, abordagem sistémica e multidisciplinar).

Assim, as Competências Nucleares-Essenciais são as seguintes:

- Ter Carisma (Ética, valores, impacto e influência nas pessoas);
- Saber decidir entre duas coisas certas – Tomada de decisão com risco;
- Conhecer bem os sistemas organizacionais e pensar estrategicamente;
- Ter energia, física e mental, dinamizadora, orientada para os objetivos e para a realização da missão.

As Competências Críticas (CC) são as seguintes:

- Saber negociar, influenciar e obter consensos;
- Ter e comunicar uma influência idealizada – visão de “alfaiate” – saber adequar os recursos ao futuro desejado;
- Ter inteligência (pensamento analítico, conceptual, abordagem sistémica e multidisciplinar);
- Construir e desenvolver com mestria e astúcia as redes sociais e relações exteriores;
- Estimular individualmente os membros, considerá-los e desenvolvê-los. Construir valor humano.

12.3.4. Modelo de Liderança Estratégica BEM (Biolíder Estratégico Militar)

A utilização de modelos é um mecanismo interno estruturado do pensamento humano, que usamos para relacionarmos e compreendermos as causas e efeitos entre diversas variáveis relevantes num determinado contexto. O modelo que deriva do estudo efetuado, das entrevistas e da análise SWOT, relaciona um conjunto de competências e conceitos observados e retratados anteriormente. Esse modelo, depois de escrutínio por 48

LEM foi plenamente validado, fruto dos resultados obtidos, muito elevados em termos da importância reconhecida dos descritores das competências nucleares e da sua observação muito frequente.

Os modelos existentes de LEstrat em contexto de PE sumarizam as competências nucleares do LEM e as características essenciais e complexas dos fenómenos destas, correlacionados entre si ou com outras variáveis que os autores entendem necessárias para simplificar fenómenos reais, contextualizados, contendo assunções relativas ao comportamento humano do líder estratégico em ambiente de pensamento estratégico.

O modelo que se apresenta na figura 10, relativo a LEstratM nas FFAA, extraí da investigação efetuada e validada, as competências essenciais, ou nucleares, que são as quatro elencadas no lado esquerdo da figura, ficando num segundo plano, igualmente importante, por conter as competências críticas, as cinco da parte direita da figura.

A este modelo, construído através do estudo conceptual, da análise sistematizada e multidisciplinar e da contextualização da experiência, foi dado o nome "BEM" (Biolíder Estratégico Militar), que decorre do facto das competências do Líder Estratégico Militar estarem relacionadas com funções biológicas do ser humano.

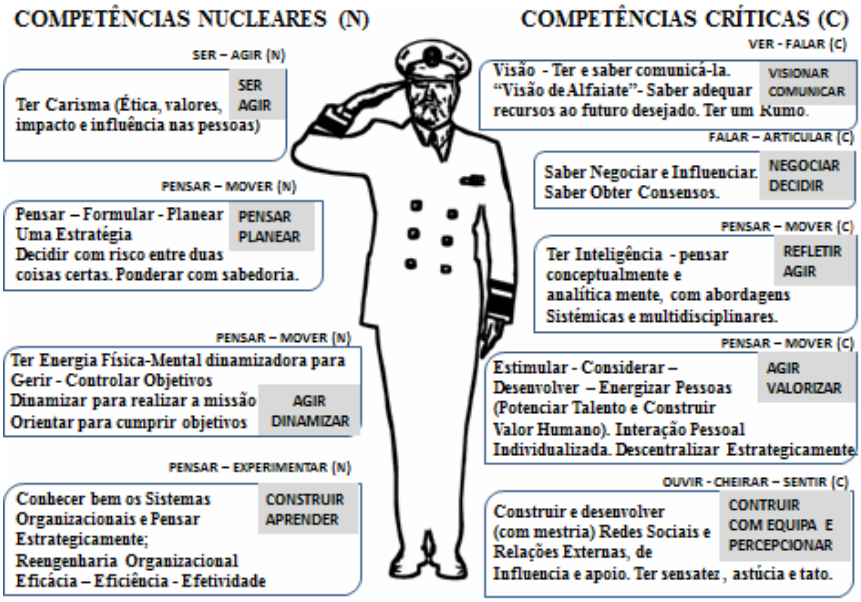

Figura 10 – Modelo "BEM" de LE/PE Fonte: (Autor, 2014).

Nesta análise vimos que os LEM têm recursos que devem ser geridos de forma individualizada e voluntária, para otimizarem o seu potencial individual, em termos de saber fazer, de saber comunicar, de criar sintonia, sincronia e sinergia, bem como otimizarem o

potencial dos seus colaboradores. O líder moderno tem de fazer aquilo que for necessário para tornar a organização perene, antecipando, com mestria, o futuro. As características individuais, inatas e distintivas do LEM, as capacidades adquiridas com os outros e a relação com o meio, e as competências, desenvolvidas, "o saber fazer" distintivo e único na criação de valor para a organização, são competências muito importantes para as organizações. Os LE têm assim características inatas, capacidades adquiridas que fortalecem as competências por si desenvolvidas. São as competências nucleares, como superiores capacidades, que permitem cumprir, de modo excelente, tarefas que trazem à instituição militar enorme valor exclusivo e competência.

A conceptualização de um modelo pensado academicamente através da leitura selecionada especializada, do estudo conceptual, da análise sistematizada e multidisciplinar e da contextualização da experiência, por via de entrevistas e do questionário, permitiu extrair que as Competências Nucleares essenciais dos Líderes Estratégicos Militares são as seguintes:

- Ter Carisma (Ética, valores, impacto e influência nas pessoas);
- Saber decidir entre duas coisas certas Tomada de decisão com risco;
- Conhecer bem os sistemas organizacionais e pensar estrategicamente;
- Ter energia, física e mental, dinamizadora, orientada para os objetivos e para a realização da missão.

Permitiu ainda obter um conjunto de Competências Críticas, quase tão importantes como as nucleares-essenciais, e que são as seguintes:

- Saber negociar, influenciar e obter consensos;
- Ter e comunicar uma influência idealizada – visão de "alfaiate", saber adequar os recursos ao futuro desejado;
- Ter inteligência (pensamento analítico, conceptual, abordagem sistémica e multidisciplinar);
- Construir e desenvolver com mestria e astúcia as Redes Sociais e Relações Exteriores;
- Estimular individualmente os membros, considerá-los e desenvolvê-los. Construir Valor Humano.

12.4. **Desenvolvimento da próxima geração de Líderes Estratégicos das Forças Armadas. Barreiras e Opções de Promoção do Pensamento Estratégico**

As organizações militares têm um conjunto de constrangimentos que limitam a sua autonomia e flexibilidade, estando sujeitas a disputas por recursos, que são escassos. Na maior parte das vezes, os LEM têm a sua autoridade limitada, estando sujeita ao escrutínio e intervenção externa, quer seja militar, política ou administrativa. Estas questões fazem-nos pensar sobre a forma como o pensamento e a gestão estratégica se desenvolvem nas FFAA. Os principais desafios estão relacionados com "emagrecimentos" forçados, por reduções e cortes orçamentais, ou à extinção, ou transferência, de unidades ou serviços, ou ainda desafios de escrutínio jornalístico.

O PE desenvolvido pelo LEM é levado a cabo para criar uma estratégia e consequente transformação organizacional. Assim, para se atingirem os objetivos futuros correspondentes à visão da organização, que pode ser "emagrecida/reduzida", torna-se necessário que a realidade atual se projete no futuro desejado, através do uso de dois tipos de competências: (Fulmer, 2009)

- As Competências, necessárias, das Organizações;
- As Competências dos LE.

Os LE devem ter competências necessárias para lidarem, de modo multidisciplinar e sistémico, com os desafios. Na sua ação devem ser colaborativos, flexíveis, capazes e terem a necessária vontade para, com o apoio das competências da organização, implementarem diretivas estratégicas e serem os tradutores da estratégia junto dos líderes que as vão implementar.

Vários estudos indicam que 60-70% das estratégias falham na implementação (Fulmer, 2009, p. 2), isto deve-se ao facto de nem todas as pessoas da organização entenderem a estratégia. Estudos de 2004, desenvolvidos por J. Bolt (Fulmer, 2009, p. 3), indicam que 69% dos líderes de topo acham que um sistema integrado de estratégia e desenvolvimento executivo é prioritário para desenvolver as organizações. Nesta ordem é necessário ter processos sistémicos para identificar e desenvolver os futuros LEM da organização. Essas pessoas de elevado potencial, devem percorrer um caminho formativo, com mentoria e treino interno, que lhes permitirão desenvolver um conjunto de competências, comportamentos e um quadro mental referencial de acompanhamento para

desenvolvimento das melhores práticas, para que através da organização, possam atingir os seus objetivos estratégicos.

Fulmer et al. (2009) identificaram, após muitos anos de estudo, um conjunto de boas práticas para ultrapassar barreiras ao PE e promovê-lo:

- Ligar a cultura da organização e a sua LEstrat, os valores, práticas e desenvolvimento, à estratégia;
- Criar oportunidades de aprendizagem coletiva relevantes para a estratégia da organização;
- Integrar o desenvolvimento da liderança nos diferentes níveis organizacionais;
- Utilizar o desenvolvimento da liderança estratégica para apoiar a estratégia e as necessidades de longo prazo, por forma a desenvolver as competências individuais, construindo, deste modo, capacidades organizacionais para enfrentar desafios futuros.

"A Instituição Militar não tem um modelo de formação em Liderança Estratégica". (Borges, 2012, p. 67) Assim, como vamos desenvolver os futuros LEM?

Através de três linhas de ação:

- Desenvolver a estratégia de aprendizagem do futuro LEM, escolhendo os momentos de aprendizagem certos, para que os futuros LE possam desenvolver, alinhar e articular a estratégia com os fins simples e objetivos da organização militar;
- Criar e implementar uma estratégia integrada de desenvolvimento de Liderança Estratégica. Bleak e Fulmer identificaram que uma parceria entre executivos de topo e o sistema de recursos humanos é essencial para o desenvolvimento dos futuros LE, e que programas de elevado potencial têm um efeito multiplicador na organização (Fulmer, 2009, p. 7). Juntando pensadores e executivos maximiza-se o pensamento da organização, já que primeiro é preciso mudar o comportamento dos líderes, para que possam mudar o seu modo de pensar, ou seja, não lhes

podemos pedir para pensarem de modo diferente sem alterarmos, primeiro, o seu modo de agir.

- Avaliar o sucesso, através de indicadores críveis e realistas.
- Sabemos, pela experiência transmitida pelos LEM entrevistados e pelas leituras selecionadas, que as exigências da LEstrat obrigam o LEM a resolver questões difíceis, diariamente, e a reagir a situações de crise que envolvem interações complexas, por vezes com horizontes de projeção temporais múltiplos. Tudo isto requer que a liderança de topo pense estrategicamente, ou seja, que se foque nos objetivos que se pretendem verdadeiramente atingir; que adote uma visão de todo o sistema que envolve a organização, ou sistémica; e que seja capaz de criar, simular e testar hipóteses de solução inteligentes, viáveis e oportunas, tirando partido das condições existentes. Veremos agora quais as barreiras e as opções de promoção capazes de maximizar o PE do LE.

12.4.1. Barreiras e Opções de promoção do pensamento estratégico

12.4.1.1. Barreiras

Nas organizações militares as pessoas comunicam hierarquicamente. A comunicação vertical, os excessos de burocracia, de documentação e a própria hierarquia e cultura militar, são ingredientes que dificultam os processos de mudança, funcionando como barreiras ao pensamento estratégico. Quando a mudança é necessária a gestão de topo promove-a, mas ela ocorre lentamente, sob a direção e controlo apertados da gestão de topo, dificultando o processo. Acresce que a instituição militar (IM) valoriza a confiança, a lealdade e a perseverança, atributos que decorrem da cultura castrense, não valorizando a criatividade, o espírito de inovação e o pensamento crítico. Assim, a IM molda e seleciona, com base nestas características, as personalidades de sucesso na organização, podendo, deste modo, a cultura militar funcionar como obstáculo à promoção do pensamento estratégico.

O professor Glenn Rowe diz-nos que “pessoas que trabalham para o governo têm capacidade para serem líderes visionários e estratégicos, mas a natureza dos governos

impede que exerçam tais estilos de liderança" (Rowe, 2002, pp. 14-15), e que só é possível haver LE nestas organizações se existir autonomia, proteção financeira e burocrática, libertando a instituição, ou parte dela, dos espartilhos burocráticos e financeiros. Por outro lado, Instituições Militares com parcos recursos podem, com uma LEstrat extraordinária, ser absolutamente relevantes e subsistir contra grandes dificuldades e vencer. Doutro modo nunca o Exército vietnamita venceria uma guerra contra o congénere americano.

Muitas barreiras ao PE estão associadas às pessoas, a políticas erradas de incentivos e motivação dos colaboradores. Um LE que não tenha à sua disposição capacidades de gestão adequadas, por falta de instrumentos de avaliação, de acompanhamento e controlo, de integração das funções avaliação-controlo, de avaliação custo-benefício ou até falta de aconselhamento técnico de vária ordem, tem aqui barreiras objetivas ao PE. A falta de conhecimento relativamente a redes de relacionamentos externos, a fragmentação de objetivos e a falta de massa crítica (riscos vs recursos) para os cumprir, a incapacidade de criar/inovar, associados a uma política incoerente de ligação entre os programas e os planos, por inexistência de estratégias que liguem os objetivos da organização às redes de financiamento, potenciadas por rotinas, práticas e tabus nas formas de fazer, como é o caso das FFAA, fruto da sua forte cultura organizacional, bloqueiam e barram o PE.

Existe também um conjunto de fatores que bloqueiam a efetividade da comunicação estratégica, impedindo o bom desenvolvimento do PE pelo impacto negativo que tem no desempenho dos membros da organização. Desde logo o excesso de informação, a linguagem usada (as palavras têm significados diferentes para pessoas diferentes), as perceções seletivas dos ouvintes, a manipulação da informação e o seu conhecimento e controlo desordenado.

A tecnologia e consequentes modelos de gestão estratégica empregues nas FFAA, para controlo estratégico, contemporâneos dos LE atuais, tornamnos dependentes destes auxiliares de decisão cómodos, computadorizados, causando inibições na capacidade própria do líder para decidir. Esta dependência de sistemas informatizados, rígidos e analíticos, pode ocultar do LE novas perspetivas de uma qualquer situação, forçando uma decisão que pode ser ambígua. Deste modo importa que haja algum distanciamento dos LE destes sistemas, para que o LE possa ter um contacto real com as situações, ouça e sinta as pessoas por forma a ter uma verdadeira perceção das vantagens e desvantagens das situações sobre as quais tem de decidir.

12.4.1.2. Opções de Promoção

Estudos realizados pelo Dr. Craig Bullis (Bullis, 2009-2010) indicam que os LE têm uma limitada influência direta na performance do dia-a-dia da organização. A sua influência na eficiência da organização está ligada à atribuição de recursos e à criação de contextos facilitadores do desempenho dos líderes subordinados. Assim, os LE estando mais focados em líderes subordinados profundamente alinhados e motivados, e delegando-lhes o cumprimento de tarefas e objetivos, garantem, através deles, o cumprimento da missão. Deste modo, uma forma de promover o desenvolvimento do pensamento estratégico é garantir que os LE cuidam dos potenciais LE futuros, atribuindo-lhes responsabilidades e contexto para poderem demonstrar as suas talentosas capacidades no cumprimento de objetivos e, consequentemente, a missão da organização. Outra forma será garantir que estes talentos frequentem programas de desenvolvimento do autoconhecimento, por forma a fortalecerem as suas intuições, perceção e o tato, bem como o seu alinhamento com a visão e objetivos últimos da organização. "As competências podem ser desenvolvidas e praticadas, muito antes dos líderes assumirem responsabilidades seniores" (Jenkins, 2007, p. 7).

A cultura e a LEstrat são ingredientes de sucesso das organizações

militares, Peter Drucker dizia que as organizações são os seus líderes. Mintzberg indicava que a formulação estratégica dependia muito dos LE e da forma como estes nela intervinham. São os LE que ajudam as organizações a passarem da perspetiva para a prospetiva, facilitando a mudança para um futuro novo, evitando que a organização definhe, "enferruje" e "morra". Mesmo sabendo que a sabedoria, o conhecimento e a capacidade de interpretar informação selecionada são competências nucleares essenciais ao LE, devendo por isso ser promovidas, importa dizer que o LE, como optimizador de recursos, naquele contexto e naquela organização, deve ser cuidadosamente escolhido, daí que o processo de escolha do LE é absolutamente crítico para o sucesso da organização.

Os LE, na sua visão estratégica, necessitam de competências para distinguir a informação relevante da interessante, analisar e pensar sobre os processos de relacionamento entre factos, situações e atores, bem como fazer analogias e diferenciar, no meio de elevadíssima quantidade de informação, os caminhos que lhes permitam visualizar o futuro. Daqui se infere que a intuição, que permite ver relacionamentos, ou processos de relação, entre situações, atores ou factos não relacionados à primeira vista, é uma competência que deve ser potenciada.

Do modelo /trataplex retiramos que "as competências de liderança são cumulativas e a aquisição de competências de gestão e estratégicas serão mais críticas à medida que se sobe na hierarquia, porque serão mais necessárias que as cognitivas e interpessoais" (Mumford et al., 2007, p. 164); assim, para se promover o pensamento estratégico aos diferentes níveis, devemos detalhar, especificamente, a formação em liderança para os diferentes líderes, e ter em atenção que as promoções devem ter em consideração a proficiência na função e a demonstração de competências para o nível superior (sobe ou sai). Este pensamento está alinhado com algumas das propostas de Borges (2012) que propõe uma formação estratégica apoiada numa sólida doutrina e investigação, levada a cabo por professores/formadores bem preparados, focada nas competências técnicas, interpessoais e cognitivas necessárias ao cumprimento de funções de comando ou direção. Do mesmo modo, Santos (2013) indica que o desenvolvimento comportamental em contexto militar, deve comportar quatro relações, conforme deduz do modelo de liderança do Exército americano: Relações com o próprio, com o outro; com a organização e com o contexto; propondo, como promoção ao pensamento estratégico, formações em liderança formais, não formais; tradicional e não tradicional, divididas em dois momentos:

> 1º Momento – Ingresso nas FFAA: Onde há lugar à formação de base em liderança, com mentoria e modelação de comportamentos de enquadramento e socialização;
>
> 2º Momento – Durante a Carreira: Com formação contínua e formal, desempenho prático de funções de comando/direção, modelada e com mentoria.

Importa ainda abordar que existe uma componente de perceção, intuição e depreensão no LE que, segundo Craig Bulis, está fundada na teoria de Karl Jung, segundo o qual a primeira função da personalidade assenta na perceção do ambiente e na recolha de dados, e a segunda está associada à preferência e tomada de decisão (Bullis, 2009-2010, p. 38). A decisão da preferência do LE é objetiva, analítica e decorre de relações causa-efeito lógicas e claras. Assim, os desenvolvimentos de programas de autoconhecimento fortalecem e desenvolvem o LE e ajudam-no a sincronizar a eficácia pessoal com a da organização, garantindo o sucesso.

12.4.2. Entrevistas – Barreiras e Opções de Promoção do Pensamento Estratégico

Das entrevistas, resultam as seguintes BARR e OP.PROM:

12.4.2.1. Barreiras ao Pensamento Estratégico

- Visão política: impreparação, falta de lealdade, visão redutora e traços dos outros líderes;
- Falta de recursos;
- Desconfiança e falta de solidariedade entre os Ramos;
- Tradição e cultura organizacional corporativa;
- "/tatus quo" cultural;
- Relações interpessoais: Falta de confiança nas pessoas e politização das FFAA;
- "Funcionalização" das FFAA e falta de sentido de Estado;
- Diferenças culturais entre os Ramos.

12.4.2.2. Opções de Promoção do Pensamento Estratégico

- Programas de desenvolvimento pessoal ao longo da vida nos estabelecimentos de ensino e formação militar;
- Formação específica em Comunicação Estratégica;
- Selecionar antecipadamente futuros LE.
- Promover a prática dos valores militares;
- Testar a Liderança Estratégica em contexto de trabalho – Diversidade, vivência e níveis;
- Cultura de compromisso (ouvir e tomar em conta propostas);
- Processos participativos e agregadores (Grupos de Reflexão);
- Cultura de responsabilidade e consciencialização;
- Delegar responsabilidade aos membros em projetos e exigir responsabilidades;
- Resiliência (Adaptabilidade e Flexibilidade);

- Mecanismos de reformulação e melhoria. Ligar planeamento aos efeitos;
- Leituras recomendadas para LE;
- Ter equipa estratégica relevante junto ao LE;
- Alinhamento das pessoas (Processos para motivar e influenciar);
- Cultura cidadania, utilidade da visão.

12.4.3. Lista agregada de Barreiras e Opções de promoção do Pensamento Estratégico (Questionário)

Da análise conceptual, entrevistas e análise SWOT, foi possível apurar a seguinte listagem dimensional, discriminativa das Barreiras ao Pensamento Estratégico e das Opções de Promoção ao seu desenvolvimento:

12.4.3.1. Barreiras ao Pensamento Estratégico

- Culturais;
- Organizacionais;
- Interpessoais;
- Incapacidade de assimilar nova informação;
- Incapacidade de se adaptar, discernir e intuir em termos de gestão;
- Incapacidade para promover eficazmente relações externas (redes).

12.4.3.2. Opções de Promoção do Pensamento Estratégico

- Ordem interpessoal e na influência sobre os seguidores;
- Influência nos Processos Organizacionais;
- Estratégia competitiva da organização.

No início, da recolha de dados decorrentes do questionário efetuado, importava obter a listagem das Barreiras e Opções de Promoção ao PE que eram, no primeiro caso, frequentes e, no segundo, importantes, para se obterem metodologias de combate a umas e estratégias de desenvolvimento noutras. O questionário de LEstrat (Apêndice 3) teve assim, como principal objetivo, confirmar e validar ambas.

Assim, as Barreiras ao Pensamento Estratégico observadas com maior frequência são as seguintes, pela ordem que se apresenta:

- Culturais, de longe a maior Barreira observada, com 3,6652;
- Organizacionais;
- Incapacidade de assimilar nova informação;
- Incapacidade para promover eficazmente relações externas (redes);
- Interpessoais;
- Incapacidade de se adaptar, discernir e intuir em termos de gestão.

Foram também validadas, as Opções de Promoção ao Pensamento Estratégico, em termos da sua importância:

Ordenadas por importância, as opções de promoção do Pensamento Estratégico observadas, são as seguintes:

- Ordem interpessoal e na influência sobre os seguidores;
- Influência nos Processos Organizacionais;
- Estratégia competitiva da organização.

12.4.4. Correlação entre Barreiras ao Pensamento Estratégico e Opções de Promoção do Pensamento Estratégico com Competências Nucleares

Pretende-se com esta análise em SPSS, obter as correlações entre Barreiras (frequência) e Opções de Promoção (importância) do PE, com as CN, deduzindo daí o impacto de umas nas outras.

12.4.4.1. Correlação de Frequência entre Barreiras ao Pensamento Estratégico com Competências Nucleares

Daqui resulta, da análise dos dados mais relevantes, o seguinte: Quanto maior for a Barreira indicada no topo da tabela, menor a

Competência Nuclear indicada à esquerda, por ordem de valoração. No caso, quanto maior for a Barreira "Cultural", menor:

- Ter e comunicar uma "Visão de alfaiate";
- Capacidade para decidir entre duas coisas certas;

- Energia física e mental dinamizadora e orientada para a missão;
- Carisma;
- Capacidade para negociar, influenciar e obter consensos;
- Capacidade para construir e desenvolver redes sociais e relações externas.

Relevante também a Barreira "Incapacidade para assimilar nova informação" que quanto maior for menor será a:

Inteligência, pensamento analítico, conceptual, abordagem sistémica e multidisciplinar.

Note-se que pese embora as barreiras interpessoais sejam importantes (por terem valores elevados), as culturais são maiores, indicando que a cultura organizacional se sobrepõe ao relacionamento interpessoal.

12.4.4.2. Correlação de Importância das Opções de Promoção do Pensamento Estratégico com Competências Nucleares

A análise dos dados mais relevantes aponta para o seguinte:

Quanto maior for a Opção de Promoção do Pensamento Estratégico indicada no topo da tabela, maior a Competência Nuclear indicada à esquerda, por ordem de valoração. Assim:

Quanto maior for a OP.PROM de ordem interpessoal e influência sobre os seguidores, maior será a capacidade para negociar, influenciar e obter consensos e todas as outras CN, com exceção de "Ter carisma" e "saber decidir", que são menos afetadas.

O mesmo se passa na OP.PROM "Influência nos processos organizacionais", que quanto maior for, maior serão todas as CN, sendo menos influenciadas as "Estimular individualmente os membros, considerá-los e desenvolvê-los" e "Saber decidir entre duas coisas certas. Tomada de decisão com risco".

A OP.PROM "Estratégia competitiva da organização", afeta positiva e essencialmente as CN "Ter e Comunicar uma influência idealizada" – visão de "alfaiate" e "Estimular individualmente os membros, considerá-los e desenvolvê-los".

Regista-se também que a CN "Ter Carisma" tem maior influência, e vice-versa, nos "Processos Organizacionais" que na "Ordem Interpessoal/Influência sobre seguidores". Isso deve-se ao facto da ética e valores terem mais impacto pela conduta evidenciada no

tratamento dos processos organizacionais do que no relacionamento interpessoal. Nota-se ainda que algumas Competências Críticas têm maior correlação com OP.PROM que as Competências Nucleares, isso deve-se ao facto das Competências Críticas necessitarem de maiores OP.PROM para influenciarem mais o PE.

12.4.4.3. Quadro Resumo de Correlações mais relevantes

As correlações mais relevantes apresentam-se resumidas na figura:

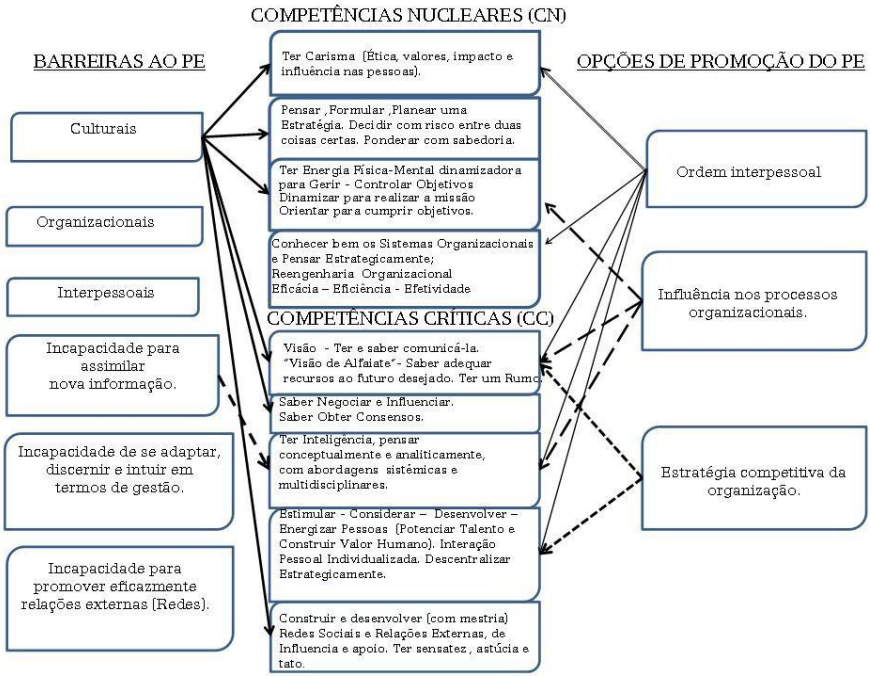

Figura 11 – Resumo das Correlações
Fonte: (Autor, 2014).

Daqui decorre que para se potenciarem as Competências Nucleares e as Competências Críticas do LEM, importa atuar nas barreiras "Culturais" e "Incapacidade para assimilar nova informação", através de mecanismos que as minimizem no impacto nas CN. Em termos de OP.PROM, importa atuar nas de "Ordem Interpessoal" principalmente.

Note-se que o impacto da dimensão interpessoal tem relevo em termos de OP.PROM e pouca expressão enquanto barreira ao PE, isto indica que é mais importante a promoção de ordem interpessoal enquanto fator potenciador das CN/CC que enquanto barreira.

Julga-se ser também importante considerar a possibilidade de criar um sistema de gestão de competências para líderes estratégicos, que compatibilize as necessidades para cargos estratégicos com as disponibilidades existentes nos candidatos. Esse sistema,

melhoraria a capacidade de resposta dos Ramos porque disponibilizaria militares melhor preparados e mais competentes para esses cargos de Liderança Estratégica Militar.

Em termos sintéticos, vimos que os líderes estratégicos fazem a diferença pela forma como exercem as suas ações de liderança e gestão na totalidade da organização. Os LEM através das suas CN (e Críticas) lidam, de modo multidisciplinar e sistémico, com os desafios. Na sua ação devem ser colaborativos, flexíveis, capazes e terem a vontade necessária para, com o apoio das competências da organização, serem os tradutores da estratégia, por via das diretivas estratégicas mas também junto dos líderes que a vão implementar.

A LEstrat promove a chegada aos objetivos gerindo e correlacionando poder, estrutura, cultura e estratégia. Muitas das barreiras ao PE estão associadas às pessoas e à sua motivação, bem como a políticas desajustadas.

Conceptualmente, através do estudo, das entrevistas e da análise SWOT, obtivemos um conjunto de Barreiras e OP.PROM ao PE que foram, posteriormente, validadas em questionário a 48 Lideres Estratégicos.

As principais barreiras ao PE obtidas, como vimos, são de ordem cultural, organizacional e interpessoal, bem como relcionadas com as incapacidades para assimilar e aplicar nova informação, para os LE se adaptarem, para discernirem e intuirem em termos de gestão e de promoverem um eficaz relacionamento externo (redes).

As OP.PROM ao PE são de ordem interpessoal, na influência sobre os seguidores, nos processos organizacionais e na estratégia competitiva da organização.

As barreiras e as OP.PROM ao PE afetam as CN e críticas dos LEM, nessa ordem, quanto maior for a barreira cultural, menor a competência:

- Ter e Comunicar uma "Visão de alfaiate";
- Capacidade para decidir entre duas coisas certas;
- Energia física e mental dinamizadora e orientada para a missão;
- Carisma;
- Capacidade para negociar, influenciar e obter consensos;
- Capacidade para construir e desenvolver redes sociais e relações externas.

Quanto maior a barreira "Incapacidade para assimilar nova informação", menor a inteligência, pensamento analítico, conceptual, abordagem sistémica e multidisciplinar.

Observamos também que quanto maior for a OP.PROM de ordem interpessoal e influência sobre os seguidores, maior será a capacidade para negociar, influenciar e obter consensos e todas as outras CN, com exceção de "Ter carisma" e "saber decidir", que são menos afetadas. O mesmo sucede com a OP.PROM "Influência nos Processos Organizacionais", que quanto maior for, maiores serão todas as CN, sendo menos influenciadas as "Estimular individualmente os membros, considerá-los e desenvolvê-los" e "Saber decidir entre duas coisas certas. Tomada de decisão com risco".

A OP.PROM "Estratégia competitiva da organização" afeta positiva e essencialmente as Competências Nucleares "Ter e Comunicar uma influência idealizada – visão de "alfaiate"" e "Estimular individualmente os membros, considerá-los e desenvolvê-los".

Para termos garantias de que eliminamos as barreiras e potenciamos as OP.PROM ao PE, podemos, no ingresso nas FFAA dos futuros LE, potenciar a formação de base em liderança, com mentoria e modelação de comportamentos de enquadramento e socialização e, durante a carreira investir na formação contínua e formal, no desempenho prático de funções de comando e direção, modelada e com mentoria, onde programas de desenvolvimento de autoconhecimento, fortalecem e desenvolvem o LEM e ajudam-no a sincronizar a eficácia pessoal com a da organização, garantindo o sucesso. Importa assim desenvolver a aprendizagem do futuro LE, nos momentos certos, para alinhar e articular, de modo integrado a estratégia com os fins da organização militar, devendo ser potenciada a parceria entre os líderes de topo e a gestão dos recursos humanos, garantindo que existem programas de elevado potencial com efeito multiplicador na organização. A existência de um sistema de gestão de competências para LEM, potenciaria a melhoria do desempenho da organização militar. Por fim é preciso avaliar, através de indicadores credíveis e realistas, esse desempenho.

13. Capítulo 13 – Comandar no Mar no Século XXI (ALM Gouveia e Melo)

HENRIQUE EDUARDO PASSALÁQUA DE GOUVEIA E MELO
Almirante
Chefe do Estado-Maior da Armada e
Autoridade Marítima Nacional

Comandar um navio de guerra no mar constitui a quinta-essência para qualquer Oficial de Marinha que se preze de o ser. Só o comando no mar testa os Oficias de Marinha no que é a missão principal e o fim de qualquer Marinha no Mundo, atuar no mar e através dele.

Um navio de guerra é uma porção armada do território nacional, que se move pela grande auto-estrada de influência mundial constituída por oceanos, mares e rios, com tudo o que isso implica.

Comandar um navio de guerra é, consequentemente, um elevado exercício de responsabilidade, de capacidade, de altruísmo, de coragem e, acima de tudo, de bom senso.

O comandante é o único responsável pelos atos do seu navio perante a Marinha, o País e a História. O Comando é um ato solitário que resulta da responsabilidade única que lhe é atribuída e do poder correspondente em que é investido pelo Estado.

Ao longo dos últimos séculos, o Comando no mar manteve inalteradas as características essenciais da função. No entanto, o Séc. XX com todo o seu progresso tecnológico veio tornar mais pequenos os Oceanos, quer pela força das capacidades e alcances associados aos sensores e armas, quer pela troca de conhecimento que as redes de informação permitem em tempo real.

A elevada conectividade que um meio naval tem com os seus comandos em terra e outros meios na sua área de influência alteraram significativamente a autonomia da decisão no mar.

Um Comandante no mar tem que unir, num todo coerente, eficaz e eficiente, uma plataforma e uma guarnição no cumprimento de uma missão superiormente atribuída. Resulta daqui que o Comandante terá que ser necessariamente um líder de pessoas, um técnico competente e um conhecedor profundo do mar e da arte da guerra, como fim último e extremo da sua função.

Enquanto líder que exerce a sua atividade num ambiente inóspito, que é o mar, por prolongados períodos de tempo, sobre um grupo de seres humanos isolados e confinados a um espaço exíguo, o comandante tem que ser uma fonte de inspiração, um exemplo, e aquele que dá sentido a todos os atos, aos sacrifícios e às atividades do navio e da sua guarnição.

É sobre estes aspetos que seguidamente se fará uma reflexão.

13.1. **A relação entre poder e responsabilidade**

Comandar no mar deve ser percebido, antes de tudo, como uma responsabilidade atribuída a um indivíduo, pelo Estado, para cumprir missões de interesse nacional, utilizando um meio naval e respetiva guarnição.

Nesse sentido, a atribuição de poder e de competências decorrem necessariamente das responsabilidades atribuídas. Por isso o poder e a responsabilidade terão que ser interdependentes e proporcionais.

Poder = Responsabilidade (relação equilibrada) Poder> Responsabilidade (prepotência, abuso) Poder <Responsabilidade (incapacidade, demissão)

Estender o poder para além do seu círculo de responsabilidades significa cair numa zona de prepotência; não exercer o seu poder sobre toda a sua área de responsabilidades pressupõe incapacidade.

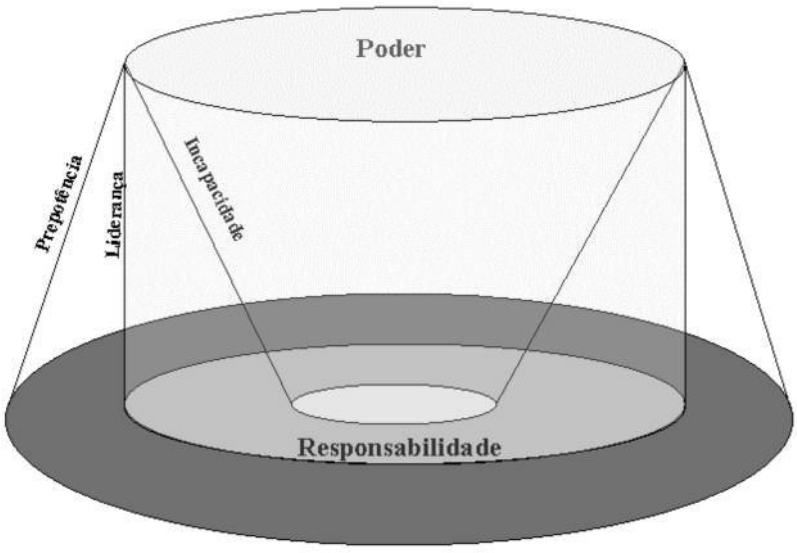

Figura 1 – Relação entre Poder e Responsabilidade
Fonte: (Autor, 2011).

A relação totalmente interdependente entre objetivos decorrentes da missão atribuída e a utilização dos meios sob sua responsabilidade são fulcrais ao entendimento do que deve ser um Comando no Mar.

A prepotência sobre a guarnição, o uso indevido da plataforma, a realização de ações ou tarefas para outros fins, quaisquer que eles sejam, e que não concorram para a realização da missão, são por isso falhas imperdoáveis de um comandante e aquilatam muito do que é o seu carácter.

Estar à altura da responsabilidade que o Estado lhe atribuiu, perceber que todo o poder que tem é instrumental para cumprir e fazer cumprir a missão e tarefas determinadas, constituem as fundações do exercício do Comando no Mar. Por isso mesmo, o Comando no Mar nunca poderá ser um exercício de vaidade, de importância perante os pares, mas sim um ato de humildade e de profundo sentido do dever.

Comandar = Responsabilidade = Altruísmo = Exemplo

Comandar ≠ Vaidade

Comandar ≠ Orgulho

O comandante é o responsável último perante o Estado por tudo o que vier a acontecer no navio, ou por intermédio do seu navio.

Um comandante, nos momentos críticos para o navio, assume o ónus da decisão e da responsabilidade inerente, ou seja, vai para a linha da frente. É nesses momentos que se revelará perante todos e se afirmará moral e eticamente. Será uma falha imperdoável aos olhos da sua guarnição e do comando superior, aquele que se resguardar ou for indeciso nos momentos críticos.

Colocar um subordinado a decidir nesses momentos, subtraindo-se às suas responsabilidades, é grave. Muito mais será se em caso de falha, ainda por cima, cair sobre esse subordinado, responsabilizando-o por ações que se escusou de assumir, orientar ou dirigir. Esse comandante será a partir daí um ser ferido.

13.2. **Os elementos do Comando**

A ação de comando exerce-se através do conjunto de cinco fatores: o fator humano ou a guarnição; o fator material ou a plataforma; o fator organizativo que une os dois anteriores; e o fator comando e controlo que determina e controla a missão. São estes os elementos fundamentais da ação de comando que seguidamente se evidenciam.

13.2.1. O fator humano

Se há coisa que deva ser central ao pensamento de um comandante é a sua guarnição. Sem ela, o navio é um ser morto e inanimado. É por isso funda- mental que o Comandante exerça a sua ação de Comando sobre os indivíduos e sobre o grupo que estes constituem.

O comandante deve ser a grande força anímica da sua guarnição. É ele o diapasão do todo. A guarnição refletirá, para o bem e para o mal, a personalidade e o carácter do seu comandante.

A coerência de atitudes e a constância de humor são elementos-chaves da ação de Comando, pois tornam-no previsível perante a guarnição o que aumenta a sensação de segurança e confiança desta.

13.2.1.1. Os indivíduos

O comandante deverá entender cada elemento da sua guarnição como um ser único, conhecer as suas motivações, características e carências. Através da sua ação de comando, integrá-lo-á no grupo mais alargado que é a guarnição, levando-o enquanto indivíduo a identificar-se com os objetivos superiores da Marinha e da missão específica em curso.

É por isso fulcral que o comandante crie a bordo um ambiente congruente a todos níveis, quer numa perspetiva individual, quer na do coletivo, onde todos os esforços exigidos, todos os incómodos sofridos e todos os sacrifícios façam sentido.

Todo o ser humano anseia por segurança, estabilidade, reconhecimento e oportunidades para evoluir. É sobre esses vetores que o comandante terá que trabalhar, criando a bordo um ambiente motivador para todos enquanto indivíduos.

Não existe fator de motivação mais permanente que o contexto do tra- balho ou o ambiente em que este se desenvolve.

Dar responsabilidades e autonomia aos seus subordinados é um forte impulsionador dessa motivação de contexto e melhora a eficácia e a eficiência por via de uma maior flexibilidade e a capacidade de resposta do todo.

Tratar os subordinados com consideração e respeito será retribuído da mesma forma. Nada do que foi dito invalida a necessidade de se ser exigente, incluindo os indivíduos enquanto tal ou enquanto grupo.

Não haverá unidade naval que possa operar bem em ambiente de fraca exigência interior.

Em resumo, o comandante tratará com toda a urbanidade os seus inferiores, dando-lhes a atenção merecida enquanto seres humanos, únicos que são na sua individualidade, proporcionando-lhe as condições para se realizarem enquanto homens/mulheres e militares a bordo, de forma a explorarem todo o seu potencial e a evoluírem nas respetivas carreiras.

Exigirá, em contrapartida, uma dedicação total ao navio e à missão e um comportamento adequado. Deverá administrar a justiça com rapidez, de forma coerente e equilibrada. Se necessário, repreenderá, mas nunca com cinismo, o que jamais lhe será perdoado, mas com verdadeiro intuito de melhorar o comportamento do subordinado de forma totalmente construtiva.

13.2.1.2. Os grupos

Todo o conjunto de indivíduos forma um grupo com uma personalidade própria. Essa personalidade é muito influenciada pelas lideranças formais, ou informais emergentes no seio deste. Entender esses fenómenos, conhecer as motivações, anseios e características do grupo, enquanto tal, é fundamental na ação de Comando. Fomentar nestes a linha hierárquica, evitando as lideranças ad-hoc, é salutar pois ficam claras as linhas de responsabilidade e dos deveres. O comandante deverá estimular o grupo enquanto força unida para o bem comum e para a execução das tarefas e missões atribuídas. Motivar, orientar, dirigir e conduzir o grande grupo em que se constitui uma guarnição faz parte das tarefas primordiais de um comandante. A transparência, associada a uma comunicação clara do que se pretende e do que está em jogo, é essencial neste processo.

Um comandante nunca se atemorizará perante um grupo, nomeadamente nos momentos em que este se desvie dos objetivos da Marinha e do Estado. Não existirá situação mais periclitante que aquela em que o grupo pressente confusão, falta de liderança, receio e instabilidade no Comando.

Não raras vezes, os interesses individuais e do grupo são antagónicos, ou não alinhados, com os objetivos da missão, ou da Marinha. Aí, um comandante tem que ser firme e intransigente. Deverá explicar e convencer numa primeira fase, ou tentativa, mas se necessário deve exigir sem hesitações.

O que nunca poderá fazer é negociar com questões de fundo, ou basilares da instituição. Nessas, não poderá existir margem para dúvidas. É aí que revelará, ou não, a sua capacidade de liderança.

13.2.1.3. A sintonia do todo

Estar atento aos anseios dos indivíduos, assim como daqueles que emergem dos grupos que se formam na guarnição, é um fator relevante da ação de comando, pois se não forem respondidos, ou se forem ignorados, crescerão certamente para uma dimensão problemática, o que poderá ser totalmente evitado, se atacado na origem e rapidamente.

O ambiente naturalmente agressivo que é o mar, o isolamento das missões prolongadas e o espaço confinado típico de um navio, introduzem fatores que dificultam necessariamente a tarefa de comando.

Alinhar os interesses individuais dentro dos de grupo - a guarnição e estes dentro dos da Marinha e da sua missão, contrariando todos os incómodos e constrangimentos típicos de um navio em alto-mar, é na essência a arte de comandar homens no mar.

Figura 2 – A sintonia do todo
Fonte: (Autor, 2011).

A sua guarnição dedicará o maior empenho e esforço se acreditar que o que está a fazer é relevante para a Marinha e para o Estado. O pior que poderá acontecer é que as ações sejam encaradas como irrelevantes, ou resultantes do capricho do Comando, ou ainda, motivadas pelo desejo de auto-promoção do comandante à custa de todos. Nesse dia, o comandante começará a perder a sua guarnição.

O sentimento generalizado de justiça, de equidade, de dignidade e de transparência são fatores cruciais deste processo. O comandante é o principal obreiro desse ambiente a bordo e este tem implicações imediatas na capacidade de resposta do navio.

Também a constância de procedimentos, a lealdade enquanto via com dois sentidos, a confiança e o respeito mútuos, a camaradagem e o envolvimento de todos no objetivo comum, constituirão certamente uma receita para o sucesso do Comando no Mar.

Um comandante saberá delegar funções, tarefas e autoridade, de forma a potenciar a máxima capacidade do conjunto. O envolvimento da guarnição passará, certamente, por esse

processo de delegação de tarefas e utilização ativa dos níveis intermédios de gestão de bordo, nomeadamente da classe de Sargentos.

Muitas vezes, assiste-se à desautorização da linha hierárquica, nomeadamente para os escalões mais baixos da cadeia de comando. Isso é um erro que desarticulará o navio. Por isso, um comandante nunca desautorizará a linha hierárquica na sua dependência, mas reforçará a importância desta, sempre que puder, aos olhos da guarnição, pois ela representa não só o modelo central das Forças Armadas como define de forma clara a linha de responsabilidade e deveres de cada um, no todo que é o navio.

O sistema nervoso central do navio é a sua linha hierárquica. Consequentemente, o comandante deverá exigir e fomentar nos elementos-chaves desta: a capacidade de iniciativa; uma atitude positiva perante as dificuldades; um profundo sentido das responsabilidades; e uma conduta orientada pelo princípio do exemplo.

Não se esquecerá que as tarefas de direção, de supervisão, de coordenação e de verificação serão sempre suas e garantirá, consequentemente, que estas serão executadas dentro dos parâmetros e padrões estabelecidos. Não dar relevo na sua ação de comando a estas questões é permitir que o navio se desorganize com todas as consequências negativas que daí podem advir.

Ao reforçar o sistema nervoso central do seu navio, através da criação de "sinapses" positivas nessa linha hierárquica, por via de uma correta e equilibrada delegação de tarefas, competências e poder nos subordinados, deverá ter em conta o seguinte:

A delegação de tarefas, competências e poder para baixo, não afeta a total responsabilidade que tem perante os seus superiores;

O subordinado só será responsável perante o comandante e essa responsabilidade nunca se transferirá para o nível superior;

A delegação é um estímulo importante para os subordinados e, acima de tudo, estabelece um voto de confiança para baixo que se bem percebido, aproxima os subordinados do comandante.

Em resumo, o comandante é responsável por criar na sua unidade um forte sentimento de identidade para com a Marinha, para com a missão e tarefas em curso, um elevado espírito de iniciativa e de responsabilidade, uma liderança pelo exemplo e um ambiente congruente que permita o desenvolvimento individual e de grupo, maximizando as potencialidades da sua unidade.

13.2.1.4. O conhecimento

Numa outra perspetiva, só uma guarnição conhecedora da sua plataforma, e dos seus sistemas é capaz de a operar e manter de forma competente, rentabilizando as suas capacidades.

Nunca relaxar: o treino constante é uma necessidade e aí, o Comandante deve ser totalmente perseverante. O Comandante terá que estar na primeira linha do esforço, deve conhecer bem a sua plataforma para poder exigir dos seus subordinados o mesmo, deve ser capaz, hábil, treinado nas suas funções para inspirar confiança e deve ser o garante da organização que une tudo numa massa única, coerente eficaz e eficiente.

A bordo coexistem três níveis de saber, todos eles importantes:

- **O transversal**

O nível mais básico de conhecimento é aquele que é transversal a todos os elementos da guarnição. Neste estão incluídos os conhecimentos da planta do navio, dos dados genéricos deste, dos principais sistemas e respetivas capacidades, assim como as regras e regulamentos estruturantes da vida de bordo - o detalhe e as diversas condições para a ação. Também, e ainda neste nível, é fundamental que todos os elementos da guarnição estejam familiarizados e aptos para as funções relacionadas com as divisões de serviço, assim como as da área da segurança, Limitação de Avarias e procedimentos básicos de proteção do navio. O conhecimento genérico dos grandes sistemas de bordo, como seja a distribuição elétrica, a ventilação e refrigeração, os circuitos de esgoto e o de incêndios também é importante. Estes conhecimentos devem ser transmitidos e aferidos na fase de integração de todos os militares ao destacarem para bordo e antes de exercerem qualquer função.

- **O vertical**

Acima do nível transversal existirá o conhecimento vertical para cada função de bordo relacionado com as especialidades de cada elemento da guarnição. Neste nível, estão os sistemas operados por cada militar de bordo, nos quais estes terão que ser verdadeiros especialistas. Não é admissível que um militar a bordo não conheça e saiba explorar todas as capacidades dos equipamentos que opera nas suas funções de detalhe. Neste sentido, os serviços e departamentos de bordo são importantes para garantir elevados padrões de conhecimento especializado.

- **Rede**

Por fim, e como último nível de conhecimento, existe aquele que permitirá operar o navio e os seus sistemas como um todo, integrando-o no conjunto mais alargado de outros meios que operam na sua área de influência. Aqui, o esforço interdepartamental e uma visão holística do navio como um ser integrado é essencial. O oficial imediato terá um papel muito relevante neste processo. O treino do conjunto, nomeadamente nas diversas modalidades vira- das para a ação, permitirá transformar o navio num ser completo que responderá para o exterior como se fosse um único organismo vivo. Sem esse nível de resposta, como um todo, o navio nunca passará de uma entidade desarticulada, um conjunto de partes e o Comando no Mar será necessariamente afetado por isso.

Toda a informação básica da plataforma: sensores, processos, funções e detalhe – deve estar explicitamente disponível para todos aqueles que dela necessitem e de forma a permitir uma rápida e fácil compreensão da mesma. Nunca um comandante poderá exigir a um seu subordinado um bom desempenho se não lhe garantir antes a formação e o treino adequados. Assim, é importante na ação de comando ser coerente e previdente. Deverá investir muito da sua atenção, tempo e recursos em todas as ações que permitam que a sua guarnição possa crescer profissionalmente. No mar, deverá estar sempre a rentabilizar o tempo que o Estado lhe proporciona. Os navios são plataformas com custos elevados que atingem o seu pico quando em missão, por isso cada segundo no mar é um tempo precioso.

Esta atitude não só é a mais eficaz e eficiente, como demonstra um elevado respeito pelos sacrifícios financeiros de toda uma Nação para ter uma Marinha no Mar. Treinar a sua guarnição, exigindo desta os mais elevados padrões de desempenho, é certamente um trunfo para um Comando no Mar, não só porque melhora o desempenho global, mas porque confere à guarnição uma sensação de segurança, confiança e domínio do seu ambiente.

Também, e como efeito colateral, mas nem por isso menos importante, uma guarnição proficiente utilizará de forma correta os sistemas e órgãos de bordo evitando avarias por erros de operação e identifica rapidamente anomalias que muito contribuem depois para a conservação e manutenção da plataforma como um todo.

13.2.2. O fator material

A plataforma consubstancia-se no navio propriamente dito, nos seus sistemas de sensores e armas, de informação, capacidades e características. O comandante tem a obrigação de cuidar da sua plataforma de forma total- mente empenhada, prestando-lhe a máxima atenção pois, sem ela, a sua missão estará irremediavelmente comprometida.

13.2.2.1. A exploração

O uso indevido da plataforma, quer para fins não atinentes à prossecução dos objetivos gerais da Marinha, ou da missão específica de que está incumbido, são totalmente reprováveis. Mais uma vez se reflete aqui a posição do comandante como um instrumento do Estado e só nesse papel é que é investido de poderes, competências e responsabilidades, todas elas interdependentes que resultam da necessidade desse mesmo Estado ver realizadas tarefas e missões cruciais de seu interesse.

O uso adequado do navio, a exploração de todo o potencial das suas capacidades, a conservação de desgaste inútil e sem sentido e a manutenção são fatores cruciais de um Comando no Mar.

A exploração da plataforma obriga necessariamente a um elevado conhecimento desta, a uma relação próxima, quase íntima, que permitirá ao comandante um estado quase de omnisciência sobre o seu navio.

13.2.2.2. A manutenção

Um comandante não pode sofrer do síndroma do condutor do autocarro da carreira 30 da Carris, ou seja, apresentar-se no local de trabalho para sair para a sua função esperando que o autocarro esteja limpo, pronto e atestado. Um Comandante é responsável perante a Marinha pela boa condição da sua plataforma.

Não descansará, nos alertas para a estrutura superior, caso existam problemas que pela sua dimensão ou complexidade, não possam ser resolvidos por recurso aos instrumentos que tem ao seu dispor, mas só depois de garantir que foram realizados todos os esforços para a resolução do problema, explorando à exaustão todos os seus recursos internos.

A manutenção do navio como um todo é por isso uma preocupação central do comando e este deverá exigir dos seus subordinados a maior atenção, cuidado e envolvimento nesta tarefa. Muitas vezes a bordo, assiste-se ao jogo da batata quente, isto é, existindo uma avaria há que a reportar para o escalão superior de manutenção, pedindo apoio na reparação e dessa maneira retirar o ónus da sua resolução do navio.

Não raras vezes, quando o comandante pergunta aos seus engenheiros como está a situação do sistema Y, avariado ou limitado, lhe dizem que já foi reportado e que um qualquer organismo exterior ao navio ainda não deu resposta.

É obrigação do Comando exigir dos seus engenheiros que estes não se transformem em chefes burocratas de um sistema logístico, mas que se envolvam com os seus departamentos e serviços ativamente na reparação das avarias.

Um comandante deve ter vergonha de pedir apoio exterior se a manutenção ou reparação de uma avaria estiver ao alcance dos meios de bordo.

Nenhum comandante poderá esquecer que uma boa manutenção preventiva, a limpeza dos locais de trabalho, a vigilância e o registo dos parâmetros de funcionamento e a sua constante avaliação são elementos cruciais de uma plataforma saudável e pronta para a sua missão.

Exigir uma manutenção cuidada, executando as rotinas previstas é um fator de sucesso. Aqui as rotinas bem estabelecidas de execução, controlo e verificação são essenciais a esse mesmo sucesso.

13.2.2.3. O aspeto

Por fim, o aspeto e a apresentação do navio refletem, em muito, o estado de espírito da sua guarnição e, necessariamente a ação de Comando.

Todos os militares devem sentir orgulho do seu navio e, nesse sentido, o seu estado de conservação, limpeza e aprumo geral são importantes para a moral da guarnição, para a credibilidade do navio e para a própria manutenção dos equipamentos.

Assim, e tendo em consideração os cuidados acima expostos, poder-se-á afirmar que não haverá Comando no Mar com sucesso se não se juntarem no navio o conhecimento sobre a plataforma e uma política muito pró-ativa de conservação, manutenção e reparação.

13.2.3. O fator organizativo

Não basta ter uma plataforma capaz e uma guarnição motivada e conhecedora. É necessário estabelecer uma relação simbiótica entre plataforma e guarnição, através de um conjunto de processos, rotinas e padrões que materializam a organização enquanto substantivo. São todos esses fatores combinados que dão corpo e forma a uma entidade que designamos genericamente por Navio.

Consequentemente, o comandante tem que ser um forte catalisador dessa relação e, por isso, será sempre o maior incentivador de todas as ações que contribuam decisivamente para uma melhor organização das tarefas de bordo, de modo a rentabilizar os seus recursos, aumentando consequentemente a eficácia e a eficiência. Neste aspeto deverá ser incansável.

Não existirá navio no mar eficiente ou eficaz que seja desorganizado. A organização interna, a rotina dessa mesma organização e a sua adequação às diferentes situações que o navio possa encontrar no mar, ou em terra, desempenha um papel crucial no sucesso ou insucesso da unidade naval. Exigir da guarnição esse esforço de conhecimento sobre o ambiente em que opera é uma responsabilidade do Comando.

13.2.3.1. A organização funcional vs a organização virada para a ação

A bordo, coexistem de forma integrada dois modelos organizativos: o modelo funcional, virado para as rotinas de sustentação da plataforma; e o modelo para a ação virado para as funções nas quais o navio responde como um todo para o exterior, como sejam: navegar em águas restritas; reabastecer em alto mar; combater etc.

A relação simbiótica destes dois mundos e a sua total interdependência são um fator crítico para o sucesso e devem ser sempre incrementados como forma de alavancar as capacidades do navio, pois rapidamente as situações vividas, quer em terra, quer no mar, exigirão que ambos os modelos operem de forma concertada e simultânea.

13.2.3.1.1. Organização funcional

Quando se pensa na organização funcional de bordo, sobressaem as rotinas gerais do navio, administrativo-financeiras, de manutenção e de treino que são a essência do bom estado de preparação para que o navio possa cumprir as suas missões e tarefas.

Muitos comandantes percebem facilmente a importância das rotinas de manutenção e do treino operacional. No entanto, não raras vezes, esquecem- se duma componente fulcral do navio: as rotinas administrativo-financeiras e logísticas.

O conhecimento das regras administrativas e financeiras em que se move a gestão diária do navio é fundamental na boa execução administrativa do dia- a-dia da unidade. Muitos problemas aparecem nesta área por falta de conheci- mento ou atenção dos comandos, trazendo um ónus de incerteza e dúvida sobre a lisura de procedimentos e comportamentos, o que é de todo indesejável a um Comando no Mar.

O navio, enquanto parcela do Estado, tem que ser bem administrado, quer seja através do uso judicioso dos recursos colocados à sua disposição, quer pela correta aplicação de todo o normativo jurídico que enquadra a atividade deste na área administrativa e financeira.

Por outro lado, a logística do navio, onde as relações com fontes exteriores de abastecimento são uma constante, é uma área que tem que merecer a boa atenção do comandante. Sem uma logística eficiente o navio parará a prazo.

O cuidado na antecipação das necessidades logísticas e na obtenção atem- pada destas, evitará constrangimentos graves à manutenção do navio e ao seu aprontamento. Nesta área, a ação de Comando, enquanto representante para o exterior do navio, é fundamental ao sucesso da missão.

13.2.3.1.2. Organização para a ação

O modelo para a ação é direcionado essencialmente para a atividade no mar, onde as situações inesperadas são comuns e nas quais o navio está imerso num ambiente naturalmente hostil. Só uma forte organização, testada, treinada e rotinada será capaz de responder aos desafios que se colocam ao Comando no Mar.

Não haverá Comando no Mar com sucesso sem um forte contributo dos fatores organizativos que dão coesão ao todo.

O Comandante deverá treinar a sua guarnição de forma a transformar numa rotina instintiva os diferentes níveis de operação de bordo, nomeada- mente as situações críticas ou de emergência.

Muitas situações no mar poderão gerar pânico, confusão e falta de discernimento. Só uma organização rotinada, pronta para reagir a um conjunto alargado de situações tipificadas, ajudará os militares nessas situações a enfrentar os seus próprios receios, dúvidas e confusão, tornando-os úteis e eficazes na ação.

É por isso que se diz que se deve treinar como se combate e se deve combater como se treina.

A divulgação interna da Doutrina, Regulamentos, Instruções e a exigência do seu conhecimento aos diferentes níveis da guarnição, é também fundamental. A Doutrina representa a memória da organização compilada através dos tempos, sintetiza a experiência anterior e deverá constituir a referência padrão que depois será adaptada às condições de momento. O seu desconhecimento

é uma forma de ineficiência e eventualmente de ineficácia.

Em resumo, será crucial dar estrutura e organização às ações do seu navio sendo essa uma forma certamente mais segura, eficaz e eficiente de comandar.

13.2.4. As relações com a estrutura superior de Comando

Um Comando no mar está necessariamente inserido numa estrutura de Comando e Controlo, que lhe define as missões e tarefas que devem ser cumpridas. A lealdade para a sua estrutura superior é crucial para a confiança institucional, pois só dessa forma o Estado poderá funcionar com os seus instrumentos de forma organizada, eficaz, eficiente e consequente com os objetivos superiores.

Um Comando no mar nunca esconderá da sua estrutura superior nenhuma informação que possa prejudicar a exata avaliação da situação, mesmo que isso signifique ter que assumir erros, incapacidades ou falhas.

A transparência de processos para cima deverá ser absoluta e, caso seja provada qualquer quebra nesta regra, o comandante, deve ser imediatamente exonerado, pois perdeu a confiança da Marinha e deixou por isso de ser um instrumento fiável ao serviço do Estado. Isto não significa que a lealdade seja cega. Esta está necessariamente enquadrada pela Constituição da República e pelos valores universais do ser humano.

A legitimidade de uma ordem superior decorre, naturalmente, desta servir o interesse do Estado e estar enquadrada na estrutura do poder democraticamente eleito conforme a Constituição da República.

Para o Comando superior, um Comando no Mar tem que ser essencialmente confiável, ou seja, não poderá restar a mínima dúvida ao Comando superior que o seu comandante no mar se comportará de acordo com os mais elevados padrões da Marinha e que fará tudo ao seu alcance para cumprir a missão, ordens ou determinações específicas.

No entanto, e apesar da imensa conectividade permitida pela tecnologia moderna, no mar, um comandante não é um mero autómato que atua por instruções superiores.

Apesar de todos os meios e redes de informação que permitem uma comunicação imediata, em tempo real, com os comandos superiores, a incapacidade para assumir a sua (quota) de responsabilidades e decidir sobre o curso de ação adequado, será sempre lida como uma demonstração de incapacidade, imperdoável num comando no mar.

Só o comandante no local de ação estará em posse de todos os dados objetivos e subjetivos que lhe permitirão decidir da melhor forma. Passar esse ónus da decisão para um comando superior é um ato de cobardia mental, de incompetência e de insegurança.

No entanto, caso a situação assim o exija, o contacto com o comando superior poder-se-á justificar para clarificação das regras de empenhamento, alteração de tarefas que

resultem do dinamismo da ação em curso, ajuste de objetivos da missão resultantes de alterações do ambiente, etc.

Nunca o contacto deve ser feito com o intuito de dividir responsabilidades e de obter cobertura para incertezas do seu âmbito de atuação e decisão.

A lealdade e transparência têm também outros sentidos, muito mais abrangentes e que ultrapassam as relações com o seu comando superior.

Não haverá Comando no Mar decente, eficaz e eficiente que não esteja suportado nos princípios de transparência, lealdade e colaboração franca para pares e subordinados e só assim ele se poderá inserir na cadeia transmissora e de ação dos diversos instrumentos do Estado de Direito no mar.

Muitas vezes, existe a tendência para transformar, aos olhos da guarnição, as boas notícias em elementos que resultaram da ação do comando e para encarar as más notícias como elementos que lhes são impostos pela estrutura superior de comando. É um erro imperdoável de um Comando no Mar.

O comandante, perante a sua estrutura superior, expõe as suas razões e opiniões de forma leal e franca mesmo quando não concorde com diretrizes superiores que afetam o seu comando, missões e tarefas que tem que cumprir.

No entanto, terá sempre que ter a humildade de perceber que nem sempre a sua linha de ação é a melhor, nem a que interessa ao Estado naquele momento, e poderá ter que cumprir missões e tarefas com as quais discorde. É fundamental que, mesmo nessa situação, interiorize as orientações recebidas, tomando-as sempre como suas perante a guarnição.

Nunca poderá expor os comandos superiores perante a sua guarnição e deverá ter sempre em mente que, enquanto militar, o pilar de funcionamento do sistema é um modelo fortemente hierarquizado. Transparecer uma discordância perante os seus subordinados de uma diretiva superior que terá que cumprir é uma deslealdade e um erro que pagará certamente mais tarde. Também, perante acontecimentos no interior da sua unidade, que colo- quem em causa a sua ação aos olhos das estruturas superiores, nunca se deverá escusar por ações tidas por subordinados, pois, no limite, é responsável pela plataforma, guarnição e organização e tudo o que acontecer resultará necessariamente de uma falha de um desses fatores.

Os únicos fatores que deverão passar para os seus superiores são aqueles relacionados com acontecimentos inesperados, como avarias inopinadas, alterações do ambiente operacional, doenças na guarnição. Enfim, tudo o que possa ter um impacto

significativo na missão e que permita ao comando superior manter uma visão abrangente e atualizada da situação.

Um comandante nunca esquecerá que uma das suas principais tarefas para com guarnição é trabalhar as mentes e os corações desta, para transformar o desagradável em agradável, incentivando os seus homens.

Assim sendo, a interiorização da missão recebida é crucial para a congruência enquanto comandante e para a guarnição, que terá necessariamente que se rever na missão designada.

Neste sentido, comandar é combater o pessimismo e o derrotismo, os rumores, os interesses mesquinhos e antagónicos à missão, com todas as suas capacidades e colocar toda a sua inteligência e esforço nesse sentido.

Não esquecer que o Comando superior espera de cada comandante que este cumpra total e prontamente a missão da forma mais eficiente e eficaz.

A capacidade de iniciativa, o tato, o carácter, a integridade e a tenacidade são dados considerados adquiridos pela estrutura superior de comando sobre um Comando no Mar, pois não se esperará outro tipo de comportamento do navio.

São marcas de um bom Comando, as relações leais, francas e respeitosas com a estrutura superior, assim como as relações abertas, cooperativas e empenhadas com os seus pares e as relações leais, diretas, francas, exigentes e congruentes para com os subordinados.

13.2.5. A missão

Uma missão nunca é um ato isolado e desintegrado. O comandante tem que perceber o enquadramento desta dentro dos objetivos superiores para os quais concorre a sua missão ou tarefa.

Um Comando no mar nunca deverá esquecer que existem sempre duas missões básicas e permanentes do navio:

- Exercer uma vigilância constante sobre todo o espaço em seu redor, mantendo dessa forma um elevado conhecimento do ambiente que o rodeia e coligir, em permanência, dados e informações relevantes para o Estado;
- Exercer a presença do Estado no mar, afirmando soberania, interesse e contribuindo para a diplomacia naval, pelo simples efeito dessa mesma presença.

Também deve compreender a envolvente nos aspetos políticos, mediáticos, operacionais e ambientais em que irá desenvolver a sua ação.

Deverá estudar detalhadamente a sua missão e tirar todas as dúvidas com a sua estrutura de comando superior, atempadamente. Nesse sentido deverá realizar um planeamento detalhado da linha de ação tendo em conta:

- Os objetivos;
- As condições da zona de operações (morfológicas, oceanográficas, ambientais);
- As suas capacidades (vantagens e desvantagens);
- As capacidades do opositor ou opositores (vantagens e desvantagens);
- Os meios amigos de suporte na zona de operações;
- Os meios de suporte ao opositor na zona de operações;
- A atividade neutra na zona de operações;
- O enquadramento político (regras de empenhamento) e legal da sua missão;
- As relações de comando e controlo;
- A logística da operação na sua sustentação.

O planeamento da missão começa, normalmente, com a identificação das tarefas e objetivos a atingir, passa pela recolha de toda a informação possível sobre as diferentes envolventes da operação, um processo de discussão divergente, seguido de um convergente para desenhar um plano e uma linha de ação suficientemente flexíveis para reagir às alterações que possam vir a ocorrer.

Após estabelecido o plano, deverá desfazer todas as dúvidas remanescentes com o seu comando superior, de forma a reduzir ao mínimo a incerteza, clarificar o objetivo, antecipar necessidades e preparar a missão. Uma qualidade importante de um bom plano é a sua simplicidade, pois um plano com- plexo não resistirá muito tempo às mutações do ambiente tático.

Na fase de execução deverá estar atento a qualquer sinal de alteração da situação que implique replanear e readaptar-se. Deve monitorizar o progresso e o nível de sucesso obtido. Deve manter todos os interessados, comando superior e de suporte, envolvidos e informados na medida das necessidades e nada mais do que isso, para não incrementar o ruído sobre a ação em curso, nunca esquecendo que a sua função é decidir no local da ação.

Na ação não deve esquecer que tudo o que faz deve concorrer para o objetivo, deve sempre reter a iniciativa, maximizar o efeito de surpresa, mano- brando de forma a ganhar a

posição vantajosa desde logo, concentrando o poder de fogo ou de massa sobre as vulnerabilidade críticas do opositor, manter a unidade de esforço sobre o objetivo evitando a dispersão, garantir a economia desse mesmo esforço, estar atento à segurança da sua unidade/Forças para evitar ser surpreendido pelo opositor, garantir a sustentação do esforço pelo período necessário para alcançar os objetivos e manter elevada a moral.

Se fizer estas coisas "simples" não haverá que se envergonhar da sua ação.

13.3. **As dimensões de um Comando no Mar**

Fruto das missões e tarefas que uma unidade naval desempenha no mar o seu comandante deverá ser simultaneamente um bom Marinheiro, um Militar, um Diplomata e um Agente da Autoridade do Estado no mar.

13.3.1. Enquanto marinheiro

Um comandante está permanentemente sob escrutínio da sua guarnição e, se não for competente, verá imediatamente diminuída a sua credibilidade interna. Neste sentido, poder-se-á afirmar que se existe nível de competência básico e imediatamente percetível pela guarnição, são as qualidades do comandante enquanto marinheiro.

Manobrar bem com a sua unidade, decidir bem nas situações difíceis, saber ler bem o ambiente antecipando problemas e ter uma elevada sensibilidade para os fatores externos que afetam a navegação, como por exemplo: o tráfego marítimo; as correntes; o vento e a orografia, são fatores importantes da ação de Comando no Mar.

Enquanto marinheiro, a sua postura no mar terá que ter em conta que a salvaguarda da vida humana no mar é uma responsabilidade primária do seu navio, onde quer que este esteja. Só em situações muito especiais de conflito essa postura pode ser relegada para um plano mais secundário.

Também, enquanto marinheiro, o comandante pode ser chamado a colaborar em operações de apoio à investigação científica ou ações relacionadas com o fomento da atividade marítima em geral. Nesta perspetiva, o conheci- mento profundo do mar e dos seus elementos, da atividade mercante, de pesca, de recreio, respetivas rotas e comportamentos, será relevante para um Comando no Mar.

Ser um bom marinheiro assenta necessariamente numa base científica, mas a conjugação de todos os fatores numa perceção integrada e a capacidade para decidir bem é certamente uma arte.

13.3.2. Enquanto militar

Estando garantidas as suas qualidades enquanto marinheiro, um comandante de unidade naval tem que ser necessariamente, também, um bom militar, pois em último caso é essa a função final do seu navio. Deve estar pronto, interiormente, para o sacrifício máximo se assim for exigido. Nunca pensar que o seu juramento à Pátria foi uma figura de retórica, tem que ser convicto!

Tem que ser conhecedor da doutrina naval, estar permanentemente atualizado com o que se passa no Mundo no âmbito dos assuntos militares, nomeadamente naqueles que agem no e do mar.

Deve também ser experiente, deve ser ponderado e simultaneamente ousado e acima de tudo deve ter uma imensa fome da vitória. Conjugar todas as capacidades militares do seu navio contra uma oposição também inteligente e profissional requer uma liderança forte, uma visão abrangente e conhecimentos superiores. Só uma sólida experiência anterior permitirá ao militar ter integrado no seu código genético um sem número de sínteses, de caminhos e opções, que são fundamentais na tomada de decisão num momento de aperto e sob tensão.

Concomitantemente com as qualidades de análise, raciocínio rápido e bom senso, mesmo sob stress, assim como as de liderança perante a sua guarnição, para comandar no mar ainda são requeridas qualidades pessoais como um enorme sangue-frio, coragem e autoconfiança em si e no seu navio.

O comandante de uma unidade naval distingue-se de um comandante de um navio mercante não pelas suas qualidades enquanto marinheiro, pois essas são importantes e fundamentais para ambos, mas precisamente pelas suas qualidades militares.

13.3.3. Enquanto diplomata

Não raras vezes a simples presença do navio numa determinada área produz efeitos diversos com implicações internacionais.

O bom senso, a perceção da importância da unidade naval enquanto extensão armada do território nacional é fundamental para um Comando no mar. Todas as suas ações sobre outros meios estrangeiros que operem na sua área de atuação terão elevadas repercussões internacionais e deverá ser feita debaixo do controlo quase que positivo do comando superior, ou mesmo político.

Por outro lado, as estadias em portos estrangeiros são ocasiões únicas para mostrar o país, passar determinadas mensagens e influenciar acontecimentos. Nenhuma estadia num porto estrangeiro, mesmo que aliado, deverá ser considerada uma rotina. Um comportamento da guarnição fora dos parâmetros normais em terra poderá causar danos irreparáveis à Marinha e ao País.

Muitas vezes as relações com as autoridades militares do porto que demanda, ou até com outros comandantes de navios que se integram em forças combinadas, produzem informação e abrem oportunidades que um comandante deve explorar estando atento. Neste sentido o trabalho do comandante assemelha-se de certo modo ao de um diplomata.

13.3.4. Enquanto Agente da Autoridade do Estado no Mar

Um navio de guerra no mar é um braço armado do Estado e cumpre para além das atribuições militares típicas, nomeadamente em tempo de paz, as de garantir a Autoridade do Estado nos espaços de jurisdição marítima nacionais, assim como do Direito Internacional Marítimo nos espaços correspondentes ao alto-mar, fora da jurisdição de outros países.

Nenhum navio da Armada poderá fechar os olhos a uma infração contra o direito internacional, ou direito nacional estando em curso uma ação ilícita. Tem como obrigação mínima a recolha de informações, evidências, o seu registo e relato para as autoridades competentes exercendo um efeito dissuasor.

Em flagrante delito, dependendo do enquadramento jurídico, tem o dever de ação imediata, combatendo a infração e se necessário realizando uma apreensão.

No início do Século XXI o papel do Comando no mar enquanto agente da Autoridade do Estado e, de uma forma mais alargada por via de tratados internacionais, de um agente do Direito Marítimo Internacional, ou de convenções específicas, como o combate à pirataria, o tráfego de seres humanos, o tráfego de estupefacientes, é um fator preponderante da sua ação no mar.

As redes transnacionais ilícitas, bem financiadas, muitas vezes com elevadas cargas ideológicas, colocam desafios importantes no controlo das vias abertas que representam os oceanos, mares e rios.

No mar, a diluição entre os modelos tradicionais de Defesa e Segurança estão neste século totalmente esbatidos, nomeadamente pelo aparecimento das redes de terrorismo supranacionais.

Em consequência do duplo papel (militar e não-militar) do navio de guerra no mar, o comandante é o garante da Autoridade do Estado nesse espaço tornando-se, consequentemente, um agente desta.

Aqui, o conhecimento das leis do mar e o o seu enquadramento jurídico nos diversos espaços de atuação é fundamental para uma ação correta, contida, mas atuante do Comando no Mar.

13.4. **O Comandante enquanto um exemplo inspirador**

Um bom comandante lidera sempre pelo exemplo, é necessariamente autoconfiante, é um profundo conhecedor do navio e dos assuntos navais, tem carácter, tem um estilo próprio, tem visão, tem *stamina*, será sempre o último a descansar, é um exemplo moral e ético para os seus homens, é leal, franco e confiável.

Porque estará sempre sob forte escrutínio da sua guarnição, tem a obriga- ção de inspirar o que há de melhor nesta.

Um bom comandante desempenhará esse papel, crescendo aos olhos dos seus homens, criando uma elevada empatia baseada na credibilidade e respeito interno.

Neste sentido é importante que um Comando no Mar se guie pelas seguintes referências:

- **Coragem física**

Como líder, o comandante não pode demonstrar temor físico, pois deverá conduzir a sua guarnição voluntária e espontaneamente, expondo-se aos mes- mos riscos dos seus homens, inspirando estes a segui-lo, confiando que todos cumpram o seu dever.

A coragem é uma qualidade moral, de escolha entre duas alternativas, onde os firmes decidem aguentar e é por isso um profundo ato de renúncia. Coragem acima de tudo é domínio, altruísmo e força de vontade.

A coragem não é gratuita, nem se exibe, ela simplesmente existe e só se demonstra naqueles momentos cruciais. Sem coragem o Comando no Mar estará ferido de morte para sempre.

- **Coragem moral**

Diferente da coragem física, a coragem moral é a força de vontade para discordar, para afirmar a diferença, para censurar quando necessário, para admitir os próprios erros, para aceitar a culpa, para ser capaz de tomar decisões impopulares, para se erguer expondo-se numa assembleia. Não deve ser con- fundida com teimosia ou obstinação.

- **Auto-Domínio**

É o controlo interior de impulsos violentos e desajustados. O controlo das explosões de mau humor, irritabilidade e intolerância, é um treino que aumenta o auto-domínio. Uma explosão ocasional, quando motivada por uma causa clara, às vezes é salutar, mas o sarcasmo, cinismo e desrespeito pelos indivíduos será sempre mal recebido e raramente desculpado pela guarnição.

- **Auto-confiança**

Muitas vezes o comandante isola-se da guarnição e cria uma distância protetora. Normalmente significa insegurança da sua parte.

A auto-confiança é a crença nas capacidades próprias, sem receio de ser confrontado, medido e avaliado.

- **A humildade**

É o oposto da arrogância, no entanto, não significa falta de confiança. Normalmente resulta de uma visão equilibrada do mundo que nos rodeia e do reconhecimento do valor dos outros.

- **Integridade**

A integridade resulta de um forte sentido do dever, das responsabilidades e da determinação para cumprir o que lhe cabe, não porque alguém o observa, ou porque se temem as consequências, mas somente porque se está convencido que tem que ser assim. Também é sinceridade, honestidade e coerência.

- **A disciplina**

A disciplina é um ato de abnegação, de humildade, de renúncia, de constância e de perseverança. Sem disciplina interior o Comandante não conseguirá transmiti-la à sua guarnição. Nos momentos críticos, os seus superiores esperam que um Comando no Mar entenda perfeitamente o total alcance da disciplina na ação e correspondentes obrigações.

- **A coerência/congruência/constância**

A coerência é a capacidade que o comando tem de dar um sentido condutor às ações que decorrem a bordo, à missão e às suas tarefas. Também resulta na importância que tem para a guarnição conseguir perceber as regras do jogo e dessa forma poder ter a sensação de controlo sobre o seu ambiente, gerando consequentemente segurança e conforto.

- **Tenacidade**

A tenacidade é a capacidade para resistir à tentação de desistir, ou ir pelo caminho mais fácil. É um resultado da força de vontade. Mostra muito do carác- ter de um

comandante. Não pode ser confundida com obstinação, pois essa é, simplesmente, uma teimosia sem sentido.

- **Poder da decisão**

A indecisão é fatal num comandante, o que não significa que as decisões tenham que ser tomadas precipitadamente. O comandante deve ouvir a opinião dos seus colaboradores e ter a perceção do sentimento da guarnição, mas quando é chegado o momento da decisão, esta deve ser tomada firme e inequivocamente pelo comandante. Este poder isola o comandante do resto do grupo, cabendo-lhe só a ele a total responsabilidade desta.

- **Bom senso**

Resulta a maioria das vezes do que se designa por senso comum. É a capacidade para ver a realidade como ela é de forma equilibrada e correta. No entanto, em problemas contraintuitivos, o comandante deve ter cuidado para não cair na armadilha do senso comum.

Aprende-se observando os outros e analisando os nossos próprios erros. A experiência, o senso comum e o conhecimento contribuirão certamente par um juízo correto de uma determinada situação.

- **O entusiasmo**

O entusiasmo é um estimulante poderoso, quando associado à confiança. O entusiasmo é contagiante e reflete competência e sentido de realização. É uma das grandes forças motivadoras da guarnição.

O entusiasmo resulta de uma enorme sintonia com os objetivos da missão e daí a necessidade da interiorização desta pelo comandante.

- **A humanidade**

É, antes de tudo, a consciência que todos somos seres humanos, com medos, esperanças e problemas que associados a uma predisposição para auxiliar o próximo resulta num estado ou comportamento que atrairá uma colaboração espontânea dos subordinados.

A humanidade revela-se no elementar reconhecimento do indivíduo como entidade única e insubstituível. Consiste acima de tudo em demonstrar respeito e consideração pelos subordinados.

- **Boa disposição**

A jovialidade é um atributo contagiante e reconfortante tornando-se um paliativo em situações adversas. Um comandante deve mostrar boa disposição, tentando partilhar com os outros a aptidão para desfrutar os pequenos momentos da vida com alegria, suavizando as duras condições de serviço a bordo.

- **A fé**

Sentimento místico que eleva o ser humano das suas preocupações imediatas, dando-lhe enorme força anímica, muitas vezes traduzida em atos de altruísmo. A fé dos outros deve ser respeitada. A fé faz o ser humano dar o seu melhor, mas poderá ser perigosa quando for intolerante e radical.

Termino esta reflexão, muito pessoal, sobre o que deve ser o Comando no Mar. Reflexão subjetiva, baseada na minha experiência profissional, na esperança de contribuir, de alguma forma, para o bom desempenho de uma nova geração de comandantes.

14. Capítulo 14 – Os Desafios da Liderança (COM RES Machado da Silva)

MIGUEL NUNO MACHADO DA SILVA
Comodoro Reserva
Professor de Comportamento Organizacional
Escola Naval

" A cada passo um desafio,
A cada desafio uma vitória,
A cada vitória um novo passo
rumo ao sucesso..."
Michele Bertoletti

As organizações são realidades vivas, influenciadas pelo mundo envolvente. Elas influenciam o mundo e são por ele moldadas. Criam tecnologia e são criaturas dessa tecnologia. Mudam o mundo e são mudadas pelo mundo. Este capítulo elenca algumas possíveis linhas de desenvolvimento da liderança no futuro. Não pretende ser um exercício de futurismo, pretendendo indicar temas a que os estudiosos e utentes das organizações poderão e deverão estar atentos. Temas como o capital psicológico positivo, a segurança psicológica, as organizações com traços autentizóticos, a felicidade nos locais de trabalho, a realização de trabalho com significado, a liderança autêntica, ou a virtuosidade organizacional, vão requerer líderes positivos e atentos. O desafio que se abre aos novos líderes é, afinal, o de … liderar. Influenciar os outros com base em forças pessoais – e não com base na força da hierarquia e do poder formal. Gerir pares é, naturalmente, mais exigente e mais difícil do que gerir subordinados. Mas, em muitos setores, particularmente nos setores do conhecimento, o subordinado já se especializou em obedecer, sendo já uma figura desse mundo. Num mundo de organizações fluídas, onde as relações serão mais baseadas na confiança do que na qualidade – e a liderança será exercida, não de cima para baixo, mas também de baixo para cima, serão necessários bons líderes que saibam liderar sem terem a necessidade de puxarem pelos galões da patente hierárquica.

14.1. **Os desafios no Ensino**

Com base em Noe (2020) e Smith (2021), existem nomes específicos dados às gerações de pessoas que se encontram no dia-a-dia. Dependendo do ano em que um

indivíduo nasceu pode pertencer a cinco tipos de geração: Tradicionalist, Baby boomers, Geração X, Geração Y (Millennials), Geração Z e Geração Alpha.

Figura 1 - Tipos de gerações no trabalho.

A geração Z foca os seus processos de aprendizagem a fazer (50%), a ver (38%) e a ouvir (12%). De acordo com Noe (2020) e Smith (2017), realça-se que a tecnologia tem um impacto significativo na aprendizagem por parte dos alunos desta geração, que, segundo estes, deve-se basear em fazer, receber feedback, trabalho em equipa, uso de tecnologias emergentes, ações de acompanhamento e mentoria e prática simulada.

Tabela 1 – Traços característicos da Gerações X, Y e Z

Perfil da força de trabalho	Geração X (1960 – 1980)	Geração Y/Millennials (1980 – 2000)	Geração Z (expetativas de perfil de trabalho)
Postura Profissional	Geralmente são **comprometidos com os objetivos da organização**. São **experientes**, autoconfiantes, competitivos, **valorizam** o empreendedorismo, o **trabalho e a estabilidade financeira**. **São ambiciosos, querem crescer e chegar rápido ao topo da carreira**. **Temem ser substituídos pela geração Y** ou seguintes. **Tendem a ser workaholics.**	**Possuem mentalidade global e preocupam-se com as questões ambientais e sociais.** **Pretendem trabalhar em organizações que criem oportunidades de desenvolver competências, melhoria das condições salariais** (sobretudo os benefícios tais como seguro de saúde, ginásio, formação..) e dos níveis de satisfação dos seus profissionais, e que contribuam de forma positiva para a sociedade e meio ambiente. São empreendedores, e necessitam de se sentirem úteis, pois **apreciam que as suas ideias sejam colocadas em prática.** **Têm capacidade de exercer múltiplas tarefas**, odeiam burocracia, controlo e atividades rotineiras. Têm necessidade de mudança. **São fascinados por novos desafios e querem ter autonomia**. Gostam de trabalhar em equipa, de colaborar e compartilhar. São questionadores, ansiosos e imediatistas. Desconfiam da segurança do trabalho. Estão **preparados para mudar de trabalho mesmo que seja para o estrangeiro** (de acordo com um estudo da Deloitte de 2016, 43% dos millennials espera deixar o emprego até 2020).	Responsabilidade social e ética das empresas é fundamental. Preocupam-se com o ambiente. **São flexíveis, inteligentes e criativos.** Como os Millennials também valorizam valores como a tolerância, inclusão, respeito e diversidade. **Pouca preocupação com a privacidade**, pois não tem problemas em compartilhar a sua vida com estranhos virtuais. Usam telemóveis, SMS e email para fazer comunicação imediata
Qualidade de vida	Tentam encontrar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.	Gostam de ter horários flexíveis e usar roupas informais. **Buscam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional**. Saem cada vez mais tarde da casa dos pais.	**Estilo de vida sedentário e individualista. Estão a aprender a viver em rede**
Uso das tecnologias	Aprenderam a lidar com as novas tecnologias na adolescência. Foram os primeiros utilizadores de PCs.	**Cresceram com a Internet** e o uso da tecnologia é o normal nas suas relações de trabalho. São os primeiros nativos digitais.	Ligados em internet e tecnologia nos ambientes de trabalho. Não conhecem um mundo sem internet

A figura 2 sintetiza a perspetiva de vários autores relativamente aos processos de aprendizagem da geração Z.

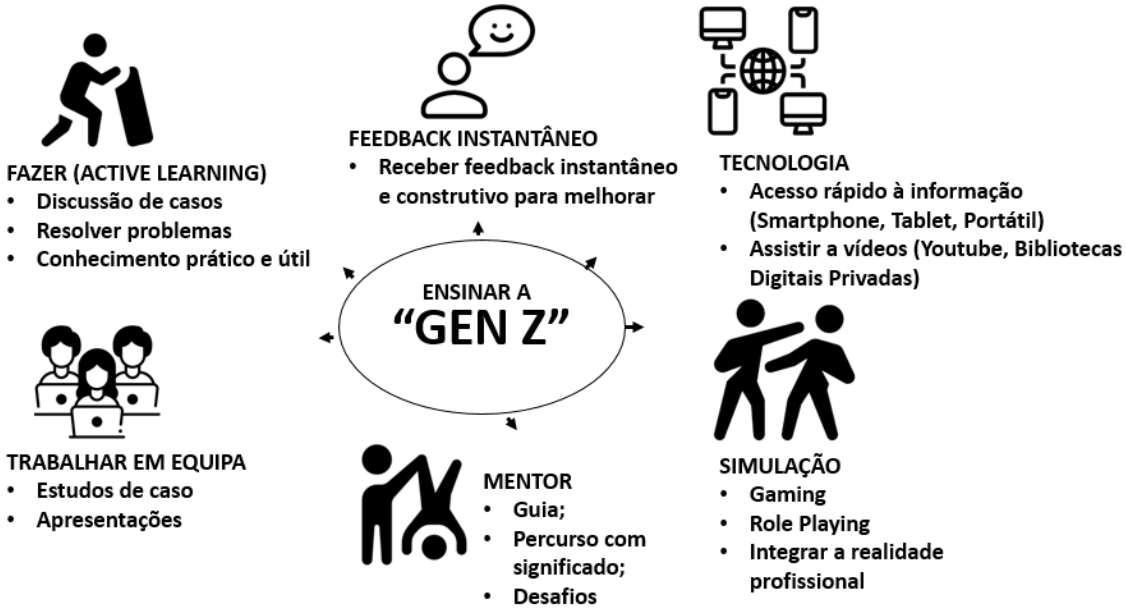

Figura 2 - Como ensinar a Geração Z (Adaptado de: Panopto (2020), Nicholas (2020) Shatto & Erwin (2016), Elemore (2010) e Noe (2020))

14.1.1. Utilização de Metodologias Ativas

O sistema de Ensino Superior português sofre atualmente a pressão de fenómenos de natureza macro que instigam mudanças em várias dimensões do seu funcionamento. A globalização, a massificação do ensino, as políticas de financiamento, a competição nos rankings internacionais, os processos de qualidade e certificação e a evolução tecnológica estão entre os principais desafios macro com que as Instituições de Ensino Superior se confrontam (Brennan et al., 2014; White & Glickman, 2007). Aquelas que se caracterizam por uma cultura de inovação e flexibilidade estruturada parecem estar melhor preparadas para atender às demandas da sociedade em transformação. O ponto de viragem em que se encontram as Instituições de Ensino Superior obriga a que se renovem para corresponder melhor à diversidade dos estudantes e à diferença dos nativos digitais face às gerações que os precederam, mas também para responder a um mercado de trabalho cada vez mais exigente e em constante mudança.

O ensino centrado no estudante está no âmago do processo Bolonha no que diz respeito às mudanças curriculares e pedagógicas preconizadas. A este propósito, o

preâmbulo do Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de março, que procede à regulamentação das alterações introduzidas pela Lei de Bases do Sistema Educativo relativas ao novo modelo de organização do Ensino Superior, refere uma mudança de paradigma: Questão central no Processo de Bolonha é o da mudança de paradigma de ensino de um modelo passivo, baseado na aquisição de conhecimentos, para um **modelo baseado no desenvolvimento de competências**, onde se incluem quer as de natureza genérica – instrumentais, interpessoais e sistémicas – quer as de natureza específica associadas à área de formação, e onde a componente experimental e de projeto desempenham um papel importante. Identificar as **competências**, desenvolver as **metodologias adequadas** à sua concretização, colocar o novo modelo de ensino em prática são os desafios com que se confrontam as Instituições de Ensino Superior. Trata-se de um paradigma de ensino focado na aprendizagem e que releva a participação dos estudantes como uma dimensão estruturante dos processos pedagógicos. Sendo a geração Z uma geração que cresceu na era da informação, e rodeada de tecnologia, identificam-se abordagens potenciadoras das aprendizagens**:**

Tabela 2 – Tipos de Metodologias de Ensino Ativas

Sala de aula invertida
Aprendizagem colaborativa
Jigsaw
Think-Pair-Share
Peer instruction
Método de Carl Wieman
Método de caso
Aprendizagem baseada em problemas
Aprendizagem baseada em projetos
Método GMA
Role-play
Simulação
Gamificação
Formação em contexto de trabalho

14.1.1.1. Modelo Tradicional

Utilização de tecnologia por parte dos alunos para realizarem trabalhos, bem como por parte dos docentes para recorrerem a ajudas audiovisuais por forma a darem palestras

aos alunos enquanto estes tiram notas. Neste modelo os alunos praticam e refletem fora da sala de aula. (OSMAN, JAMALUDIN, & MOKHTAR, 2014)

14.1.1.2. Modelo de Aprendizagem "Blended"

Combinação de métodos de ensino recorrendo a aulas presenciais ou online através da tecnologia (Fong, 2021).

14.1.1.3. Sala de aula invertida (Flipped Classroom)

Trata-se de um modelo de ensino que inverte o modelo tradicional de ensino na sala de aula. Os alunos estudam os conteúdos em casa e de seguida reúnem-se em sala de aula com o professor para a resolução de dúvidas e colocar em prática o que foi estudado através de exercícios e estudos de caso (métodos de aprendizagem ativa). Estudos indicam que este é o método que os alunos da geração Z preferem para aprender, (GRACE & SEEMILLER, 2016) e é um modelo que já é utilizado por docentes em todo o mundo. (OSMAN, JAMALUDIN, & MOKHTAR, 2014).

14.1.1.4. O Modelo dos "Toastmasters International"

Os *Toastmasters International*, consiste numa organização educacional que se foca no ensino de competências de comunicação e liderança através duma rede global de clubes. Os participantes discursam e assumem papéis específicos na sessão. O objetivo destas sessões é auxiliar os membros a aperfeiçoarem as suas competências de comunicação e liderança através da avaliação do desempenho e feedback dado ou recebido. Assim as sessões dedicam-se a melhorar a confiança dos seus membros para discursar avaliando e dando feedback quase imediato aos oradores sobre o seu desempenho a discursar, conduzir reuniões e a improvisar. (TOASTMASTERS, 2022)

14.1.1.5. "Jigsaw"

Uma abordagem cooperativa em que cada elemento do grupo é responsável por uma tarefa ou parte do problema a ser resolvido. O docente cria grupos, e é atribuída uma tarefa / tópico a cada elemento do grupo. Os alunos são agrupados em novos grupos de acordo com a tarefa que lhes foi atribuída, formando assim o grupo dos especialistas.

Os alunos retornam ao grupo inicial onde ensinam os restantes elementos. Cada grupo apresenta o seu trabalho. Discussão final e apresentação dos pontos chave por parte do docente.

14.1.1.6. "Think-Pair-Share"

Permite aos alunos tempo e estrutura para pensar sobre um determinado tópico.

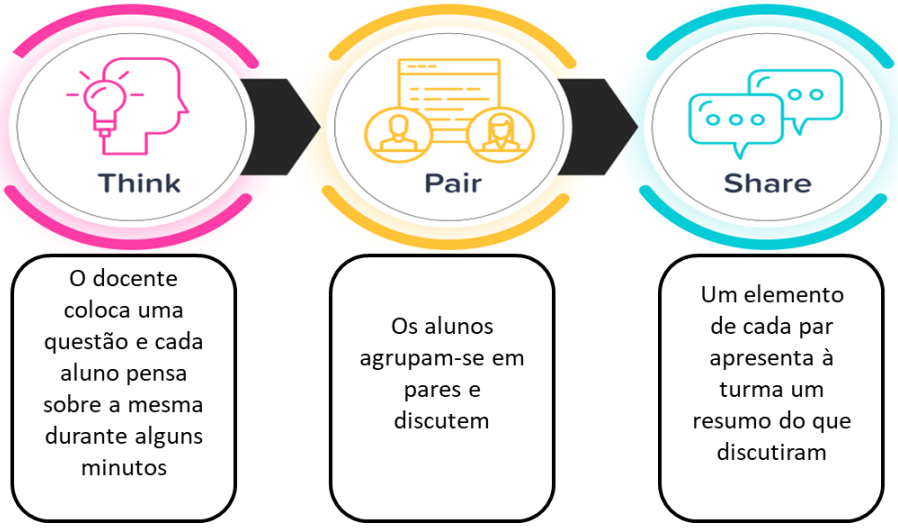

Figura 3 – Think-Pair-Share

14.1.1.7. "Peer instruction"

Alterada a dinâmica da aula, em que os alunos aprendem uns com os outros, sempre orientados pelo professor.

Antes da discussão em pares, é feita uma questão podendo ser utilizada tecnologia para o efeito.

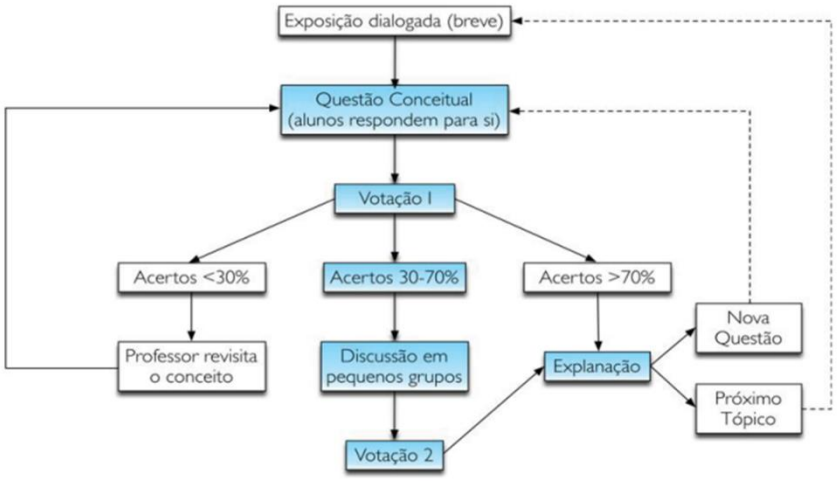

Figura 4 – Peer instruction

14.1.1.8. Método de caso

Um caso refere-se a narrativas, situações ou questões não resolvidas e provocadoras, reais ou fictícias.

Baseia-se na discussão em grupo e permite aos alunos adquirirem habilidades de pensamento crítico, análise, resolução de problemas, comunicação e tomada de decisão.

O docente apresenta um caso real ou fictício que deve incluir todos os dados e factos necessários. Deve-se apresentar um só problema ou situação.

14.1.1.9. Aprendizagem baseada em problemas

Os alunos aprendem ao trabalharem em grupo para resolver um problema, e se possível com a presença de um tutor.

O problema pode ser da vida real ou aproximado à realidade.

14.1.1.10. Aprendizagem baseada em projetos

Os alunos aprendem ao trabalharem em grupo na realização de um projeto autêntico e significativo. A aprendizagem é feita através da investigação e da descoberta.

O projeto, pode ser referente a uma só Unidade Curricular ou englobar várias Unidades Curriculares.

14.1.1.11. Análise Morfológica Generalizada (GMA)

No início da Unidade Curricular são ministrados os conceitos relativos a planeamento operacional e uma aula sobre a ferramenta Análise Morfológica Generalizada. De seguida são criados grupos e atribuído a cada grupo um tutor.

Em três aulas os grupos, apoiados pelo tutor, apresentam os cenários para o problema que lhes foi atribuído.

Apresentação dos cenários identificados e elaboração de relatório escrito.

14.1.1.12. “Role Play”

O aluno assume um papel e representa uma determinada situação.

O role-play envolve os alunos em situações da vida real que podem ser desconhecidas, stressantes ou complexas.

O role-play pode ser preparado com antecedência ou ser apenas preparado na aula. Os alunos que não estiverem a representar, podem ser observadores e críticos da representação.

O docente elabora a situação a representar bem como os papéis que serão representados. Distribui os papéis e dá orientações, deixando liberdade de ação para o desenrolar da representação. Os observadores observam e registam os factos pertinentes.

No final é discutida como forma como decorreu a apresentação.

14.1.1.13. Simulação

Forma de aprendizagem experiencial que replica equipamentos, procedimentos, problemas reais. Os alunos vivenciam a situação e aplicam o aprendido em contextos idênticos ao real.

Permite treinar habilidades críticas num ambiente controlado.

14.1.1.14. Gamificação

Integração de elementos de jogos (dinâmicas, estética) em contextos de não jogo.

Exemplos: sistemas de pontos, sistema de recompensas, tabelas de classificação, níveis de dificuldade.

14.1.1.15. Formação em contexto de trabalho

Formação desenvolvida no local de trabalho, em que a aprendizagem se processa mediante a execução de tarefas inerentes a uma determinada função.

Conjunto de atividades de aprendizagem organizadas, conduzidas por um supervisor ou tutor que demonstra a realização das tarefas e que faculta orientação prática.

14.1.2. Avaliação das Aprendizagens

Da mesma forma que os alunos da Geração Z não seguem os métodos de ensino tradicionais, estes preferem ter oportunidades para aplicar o conhecimento obtido e mostrar que compreenderam aquilo que lhes foi ensinado. (PANOPTO, 2020).

De acordo com o estudo desenvolvido por Flores, Pereira & Pinheiro (2017), as avaliações praticadas pelos professores universitários têm uma influência direta na qualidade da aprendizagem e dos resultados dos alunos. É imperativo não reduzir a avaliação a um único instrumento de avaliação como o exame. Isto deve-se ao facto de apesar de os docentes

introduzirem a realização de trabalhos, exercícios, entre outras formas de avaliação, o exame vem "eclipsar" as mesmas tornando-as "exigências desligadas de valorização da aprendizagem".

Por outro lado, autores como Weber (2012) referem que apresentações orais e projetos de grupo, se aplicadas com feedback e colaboração com os colegas levam a um aumento de contacto entre o aluno e o docente. Flores, Pereira & Pinheiro (2017) salientam que o feedback é o aspeto fundamental para o sucesso dos métodos alternativos de avaliação bem como elemento crucial no processo de aprendizagem dos alunos e a sua autorregulação.

14.1.3. Clusters de Competências

Os clusters de competências que constituem o portefólio de uma determinada organização consistem em conjuntos de competências homogéneos dependendo da sua natureza. (CAMARA, Dicionário de Competências, 2017) Deste modo, será apresentado um vasto espectro de clusters que procurarão englobar as competências transversais que possam caracterizar não só os Oficiais Militares como os Oficiais da Marinha Portuguesa.

14.1.3.1. Comportamentais

As competências comportamentais são definidas como as qualidades pessoais, atitudes e comportamentos do indivíduo e que se dividem em competências comportamentais pessoais e interpessoais. São exemplos de competências comportamentais pessoais a criatividade, proatividade, ambição, entre outras. Já as competências comportamentais interpessoais caracterizam a forma como o indivíduo se relaciona com os outros, por exemplo a capacidade de comunicação, o respeito pelos outros, o trabalho em equipa, a empatia, entre outros. (REIS, Formação Comportamental na Marinha, 2017)

14.1.3.2. Competências de Liderança e de Gestão

Reis (2017) afirma que estas competências caracterizam o vínculo entre os indivíduos e a mensagem estratégica da organização bem como a motivação e compromisso dos indivíduos para com a concretização dos objetivos da organização realçando-se a atitude destes indivíduos em prol da concretização da mudança.

Seguindo não apenas o livro de Camara (2017) como o estudo realizado por Soares (2018) o cluster das competências de liderança e gestão abrange um total de vinte e seis

competências destacando-se algumas como a capacidade de negociação, liderança, a comunicação oral e gestão de conflitos.

14.1.3.3. Competências do Oficial Militar

O objetivo das forças armadas é estarem preparadas para o emprego da força de acordo com a orientação política em matéria de defesa nacional, dentro dos limites da lei internacional. O portefólio que se apresenta foi definido a nível europeu por forma a harmonizar o desenvolvimento de competências dos Oficiais militares dos estados-membros, e engloba competências tais como: técnico-militares, comunicação ou investigador e pensador crítico. Espera-se que estas competências sejam desenvolvidas com base em conhecimento e perícias adquiridas em vários ambientes como o trabalho, através da formação, em operações e exercícios, através de interação social e desenvolvimento pessoal. (COLLEGE E. S., 2021)

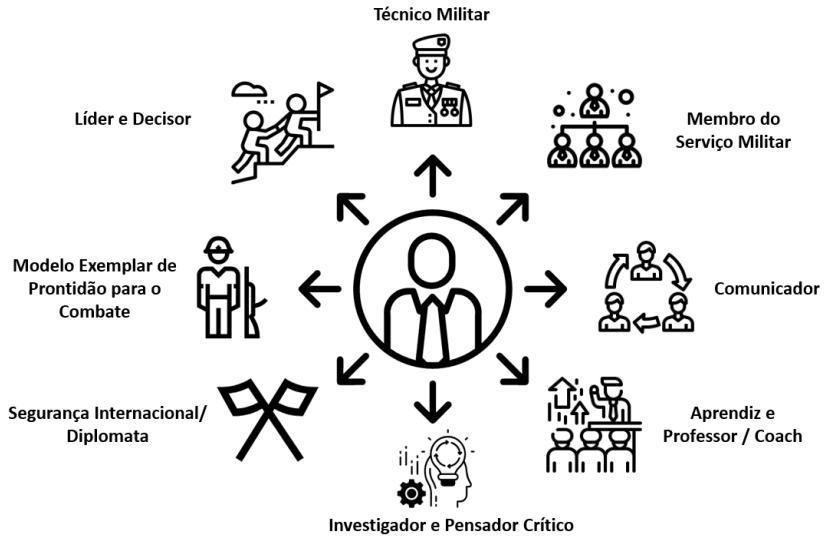

Figura 5 - Perfil de Competências do Oficial Militar
(Adaptado de College. 2021)

14.1.3.4. Competências de Liderança Militar

O manual de liderança criado para o Exército dos Estados Unidos da América, sendo a versão mais atual a de 2006, apresenta as bases da liderança militar definindo o perfil do líder em contexto militar. Apesar de se aplicar no Exército dos Estados Unidos da América, considera-se que as bases se aplicam a qualquer líder, e, especificamente ao líder militar. O manual divide o perfil de um líder militar em quatro componentes:

- **Liderar;**

- **Desenvolvimento;**
- **Conquistas;**
- **Atributos.**

14.1.3.5. Competências de Elevado Potencial / Elite Militar

Santos (2016) realiza uma reflexão intensiva sobre a gestão por competências dos Oficiais e da seleção dos talentos ou, militares "com algumas das competências críticas adquiridas". Apesar de a sua reflexão se direcionar para oficiais em fase final de carreira, que tal como as forças armadas têm mostrado, existe uma preocupação maior em identificar os militares talentosos nesta fase para ascendência à categoria de oficial general, impera a ideia de desenvolver as elites militares. Estas elites são na verdade os militares que mostram obter desempenhos superiores.

No entanto, esta mentalidade de destacar as elites não se aplica só nos oficiais em final de carreira. O mesmo autor destaca que uma das principais tarefas do líder sénior é criar outros líderes. Deste modo deve atuar diretamente sobre o potencial dos seus colaboradores e proporcionar as condições para o seu desenvolvimento reforçando que as chefias militares em elevados patamares hierárquicos são responsáveis pelo processo de construção das elites militares do futuro. O foco nos indivíduos que não se encontram neste patamar permite auxiliar os mesmos a colmatarem as suas dificuldades, garantido que as elites militares passam a ser cada curso de oficiais que é formado anualmente atenuando a separação entre "mais aptos" e "menos aptos" e garantindo que qualquer Oficial, após a conclusão do curso de formação inicial, possui as competências críticas desenvolvidas para obter os desempenhos superiores independentemente da função que exercer.

14.2. **A Liderança da Geração Z**

É expetável que, até 2030, o número de colaboradores da geração Z nas organizações triplique. É uma geração criativa, fiel aos seus valores e com expetativas diferentes das gerações anteriores. Por essa razão, importa às organizações conhecer o que são os seus desejos e ambições, para que, atrair, e acima de tudo, reter este talento seja uma tarefa eficaz.

Outro fenómeno a ter em conta refere que graças à tecnologia, os humanos ganharam consciência das redes sociais. No entanto, todos participamos, desde sempre, em redes de relações interpessoais. Nelas trocamos informação e apoio. As organizações do futuro poderão fazer uso explícito destas redes, alargando as suas fronteiras de acordo com

conexões informais, mais do que apenas em contratos ou formalidades. A criação de redes sociais mais robustas permitirá melhorar o capital social das organizações, tornando-as mais resilientes e confiantes. Um escasso capital social enfraquece as organizações internamente, consumindo-a em conflitos debilitante e tornando-as mais vulneráveis aos ataques da concorrência. Cabe à gestão, e particularmente à de topo, criar redes de apoio e respeito mútuo que possam tirar partido das potencialidades de redes sociais vibrantes e positivas. Sem redes sociais onde impere a confiança, quer dentro das organizações quer entre elas, o capital social esfuma-se, as pessoas receiam arriscar e cooperar e as energias das pessoas são despendidas em objetivos não organizacionais.

A geração Z começa a revolucionar a forma como concebemos o mercado de trabalho. Os seus hábitos, prioridades e formas de pensar sobre o trabalho já impregnam o resto do pessoal. O seu ímpeto e exigências não só tornam os profissionais mais exigentes com as suas organizações em matéria de ética e sustentabilidade, como também provocaram uma mudança na relação com o emprego, com a exigência de horários que permitam uma melhor conciliação com a vida pessoal. É o fim do trabalho árduo, tal como era anteriormente entendido, para estabelecer um quadro de relação em que a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores são fundamentais.

Num mercado altamente competitivo, as empresas sentem a necessidade de atrair profissionais mais qualificados e desenvolver as competências dos colaboradores já existentes. É neste campo que o papel do líder é crucial, através da atração e fidelização de talentos. É importante que os líderes assumam mais um papel de *coach* ou mentor, para incentivar os talentos a desenvolverem um pensamento crítico e um espírito de superação. A transparência é fundamental, associando-se à inteligência emocional para criar um modelo de trabalho flexível e eficiente.

Para atrair e fidelizar os talentos da geração Z nas empresas, estas devem-se preocupar com:

Flexibilidade não é opcional: A pandemia veio mudar definitivamente a forma como esta geração olha para esta questão. A geração Z é a geração com maior probabilidade de ter deixado, ou considerar deixar, o seu emprego porque a entidade empregadora não oferece a hipótese de uma política de trabalho flexível. Torna-se assim, imperativo, apresentar a esta geração a possibilidade de trabalho em regime remoto ou híbrido.

Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional obrigatório: Cada vez mais o bem-estar mental e físico é uma prioridade. Esta geração não está disposta a abdicar de ter uma

vida equilibrada, com tempo para a sua vida pessoal, e espera isso mesmo do seu empregador. Esta questão não se prende apenas com um volume de trabalho e horários saudáveis, mas também com benefícios que apoiem o bem-estar e o conforto no local de trabalho e fora dele. Quer seja através de seguros de saúde, férias extra, apoios à reforma, ou até mesmo incentivos a uma vida saudável, como subscrições em ginásio. É essencial detalhar estas medidas na descrição do cargo de trabalho e no processo de entrevista destes candidatos.

Os valores da empresa são para ser vividos: A geração Z é uma geração que, por natureza, atribui uma importância significativa a questões sociais como a inclusão, diversidade, sustentabilidade, equidade, entre outros. Por essa razão, mostram uma elevada tendência na procura por empresas que se alinhem com esses valores. Não lhes basta, no entanto, que a empresa se apresente desta forma, é fundamental que estes propósitos se reflitam na prática e na forma como se trabalha. O candidato estará atento a isso, não só no processo de entrevista como no dia-a-dia da empresa.

Apoio no crescimento e na aprendizagem: Esta geração tem ambição e quer crescer profissionalmente. Por isso, valoriza que lhe sejam dados os mecanismos para que tal aconteça. Neste sentido, é de extrema importância que exista um plano de investimento constante na formação destes colaboradores através, por exemplo, da criação de programas de mentoria, rotação de funções, e formações online de acordo com os objetivos de carreira de cada um.

Uma integração bem feita tem resultados de longo prazo: Depois de atrair o talento importa retê-lo e esse trabalho começa assim que o colaborador dá os primeiros passos na empresa. Estudos revelam que um bom plano de integração pode reter até 82% dos colaboradores e aumentar a produtividade em mais de 70%. Conhecer bem a cultura e os valores da empresa, os seus colegas da equipa e chefias, são passos essenciais. Numa altura em que o trabalho remoto ganha cada vez mais adesão, este processo torna-se ainda mais importante.

A gestão de talentos precisa de ser enquadrada e mitigada: pessoas talentosas não fazem necessariamente organizações talentosas, contudo merecem, cada vez mais, o envolvimento dos líderes de topo no desenvolvimento do talento dos seus colaboradores mais jovens. Esclareçamos que os talentos excecionais são isso mesmo: excecionais, devendo ser tratados como tal. Mas há líderes que criam organizações extraordinárias com talentos normais, e outros que neutralizam o poder dos talentos extraordinários.

Para tal, aproveitar o poder dos dados é crucial para desenvolver e implementar uma estratégia de talentos bem-sucedida, devendo ser asseguradas as seguintes premissas:

Entenda o mercado de trabalho: Mantenha-se à frente da concorrência. Num mercado de trabalho em constante mudança, manter-se a par das últimas tendências de talento no seu sector é crucial para ganhar uma vantagem competitiva. Quer esteja a aumentar a sua equipa ou a querer evitar perder os melhores talentos para os concorrentes, a utilização de dados para compreender o que está a acontecer na sua indústria dá-lhe os factos de que necessita.

Mantenha os salários alinhados com o seu sector: Compreender as expectativas salariais e de benefícios dos candidatos a emprego é fundamental para atrair os melhores talentos de forma eficiente. Ao usar dados específicos do sector para comparar os salários e benefícios de suas equipas, pode reduzir a rotatividade e melhorar o envolvimento dos trabalhadores.

Agilize o seu processo de recrutamento: Segmente os candidatos certos. A realização de um exercício de estruturação de talentos permite que a procura de talentos seja direcionada e eficiente. Ao aproveitar essas entradas, pode atrair os candidatos certos usando campanhas de marketing orientadas por dados em várias plataformas.

Manter os candidatos envolvidos no processo de recrutamento é fundamental quando se trata de ter uma estratégia de talentos eficaz.

Evite perder os melhores talentos para a concorrência: A retenção de colaboradores é crucial para uma boa estratégia de talentos. A utilização de dados para impulsionar a sua estratégia de retenção mantém-no à frente da concorrência.

Identifique as áreas para aprimorar. Para combater a escassez de competências, conhecer as competências mais procuradas no seu sector pode ajudá-lo a manter-se à frente do mercado de trabalho. A inteligência de contratação pode fornecer os dados imparciais de que precisa para tomar decisões de negócios confiáveis quando se trata do seu talento.

Impulsione a sua estratégia de Equidade, Diversidade e Inclusão: Incorporar dados na sua estratégia de Equidade, Diversidade e Inclusão (ED&I) é fundamental para promover um local de trabalho inclusivo. Identificar enviesamentos ocultos.

Atrair uma reserva de talentos mais diversificada. O uso de dados pode ser uma maneira poderosa de comunicar o seu progresso na esfera ED&I.

Melhore o envolvimento dos trabalhadores. Usar dados de diversidade para avaliar resultados, como promoções e progressão, dentro da sua empresa pode destacar quaisquer disparidades que precisam ser resolvidas.

É importante garantir que qualquer análise de dados de diversidade esteja em conformidade com a legislação local relevante de proteção de dados.

Melhore a proposta de valor dos seus colaboradores: Quando se trata de atrair e reter os melhores talentos, auditar a sua oferta de emprego atual é um bom lugar para começar.

Criar uma oferta atrativa para os melhores talentos começa com a compreensão das experiências dos seus colaboradores. Ao coletar dados em pontos de contacto, como pesquisas de colaboradores e entrevistas de permanência, pode auditar e melhorar a sua proposta de valor para colaboradores.

Auditar e melhorar a sua oferta de emprego ajuda a atrair os melhores candidatos. Da mesma forma, essa abordagem orientada por dados aumenta a satisfação dos trabalhadores e contribui para a retenção a longo prazo, abordando preocupações e melhorando as experiências gerais.

14.3. **A Liderança em situações de crise e em contextos complexos**

A liderança em emergência é muitas vezes associada à liderança em tempos de incerteza.

Para tal o líder deverá adotar as seguintes estratégias:

Comunicação Transparente com a equipa, compartilhar informações relevantes sobre: situação atual; desafios; medidas tomadas (transparência ajuda a tomar confiança). Transparência é uma característica fundamental em qualquer crise. Não se deve tapar o sol com a peneira. Na dúvida, comunique em excesso. Mesmo que as coisas não estejam 100% claras para você como líder. Comunique o máximo que puder comunicar.

Flexibilidade e adaptabilidade, na incerteza as circunstâncias podem mudar rapidamente exigindo líderes flexíveis e adaptáveis às novas realidades. Pode incluir: reavaliação de estratégias, adoção de abordagens alternativas e disposição para alterar o rumo.

Gestão de mudanças, líderes capazes de gerir as mudanças, envolvendo a equipa, fornecendo apoio e recursos necessários e ajudando os colaboradores a adaptarem-se às

novas circunstâncias. Em momentos de crise, é importante ter muita clareza do que focar em termos de objetivos. E, caso necessário, mudar o rumo de acordo com o novo contexto. Em tempos de crise, os objetivos podem mudar. É normal que em tempos de incerteza os líderes se sintam "perdidos" sem todas as respostas. Mas isso faz parte da jornada.

Foco no bem-estar da equipa, o stress e ansiedade podem aumentar na equipa. Líderes devem preocupar-se com o bem-estar físico e mental da equipa, encorajando pausas e promovendo um ambiente de trabalho saudável.

Tomada de decisão informada, em momentos de incerteza as decisões podem ser desafiadoras. Líderes devem procurar a informação relevante, consultar especialistas e considerar diferentes perspetivas antes de tomar decisões importantes. Essencial verificar eventuais alterações às decisões e ajustá-las.

Manter a visão e valores, líderes devem lembrar-se da direção estratégica e dos princípios orientadores da empresa, mantendo-os como guias. O líder precisa de estabelecer uma visão de futuro inspiradora que derive objetivos coletivos e individuais, para que todos possam caminhar juntos na mesma direção.

Juntos somos mais fortes, quando todos caminham juntos na mesma direção, quando as pessoas trocam o individualismo pela individualidade, colocando o que cada um tem de melhor ao serviço de um objetivo maior, então tornam-se mais fortes. Uma organização sem pessoas não passa de um amontoado de coisas sem vida. Sem pessoas e relacionamentos, nada acontece, por isso, uma das principais responsabilidades do líder é de valorizar e tratar as pessoas como pessoas, e não como coisas, demonstrando em suas atitudes quanto as respeita e valoriza, estabelecendo com elas relacionamentos baseados em compromisso e confiança, porque só então, grandes coisas acontecem.

Desenvolvimento da resiliência, a incerteza pode trazer desafios e obstáculos, mas também oferece oportunidades para crescimento e aprendizagem. Líderes devem cultivar a resiliência, tanto em si como na equipa, para superar as adversidades e se adaptarem às mudanças.

A Liderança é mais do que atingir um objetivo, é incitar os outros a realizarem grandes coisas promovendo recursos e confiança para concluir o trabalho. O estilo de liderança a adotar refere que a liderança deve ser fundamentada na ética, na lealdade, disciplina, coragem, otimismo, esperança, camaradagem e com muita paixão pelo que se faz.

O exemplo é o melhor discurso: Se as palavras de um líder são incongruentes com seus comportamentos e atitudes, elas perdem totalmente o sentido e a credibilidade, por isso,

procure liderar de maneira que as pessoas possam dizer: “As atitudes do meu líder falam tão alto, que eu nem preciso ouvir a sua voz!”.

Faça o Melhor: Líderes comuns fazem o possível, líderes extraordinários procuram fazer o melhor, para si e para todos os que estão ao seu redor.

Ao adaptar estas estratégias os líderes podem ajudar as suas equipas a navegar pelos desafios e incertezas, construindo confiança e alcançando resultados, devendo para tal:

- Ser um visionário;
- Liderar pelo exemplo;
- Privilegiar sempre o otimismo e confiança;
- Manter a energia pessoal;
- Reforçar a mensagem “Somos apenas um”;
- Minimizar as diferenças sociais – somos todos iguais;
- Gerir os conflitos;
- Celebrar os feitos conseguidos;
- Estar confiante em correr riscos;
- Nunca desistir

A Liderança em contextos extremos deve ser aplicada em situações de crise, desastres naturais, ou ambientes hostis, exige habilidades especiais, seguindo-se os seguintes Princípios:

Tomada de decisão rápida: Líderes devem ser capazes de tomar decisões rápidas e informadas em situações de emergência, muitas vezes com informações limitadas.

Comunicação Eficaz: Manter uma comunicação clara e frequente com a equipa é crucial para coordenar esforços e manter todos informados.

Resiliência: líderes precisam de ser resistentes e capazes de liderar com o stress e a pressão em situações extremas.

Empatia: entender as necessidades emocionais e físicas da equipe é importante para manter a moral e o apoio mútuo.

Flexibilidade: líderes devem-se adaptar a circunstâncias em constante mudança e estar dispostos a ajustar estratégias conforme necessário.

Cooperação: promover a colaboração entre a equipe é fundamental para enfrentar desafios extremos com sucesso.

Planeamento e Preparação: antecipar e planear para situações extremas é essencial. A preparação é a chave para lidar com o inesperado.

Em crise ou à espera dela, a única unidade de valor, moeda de troca de um líder é a confiança. Construída a três níveis. Primeiro, **escutar**. Nada produz maior confiança do que ser ouvido. O sentido de pertença. Os acabamentos desse edifício da confiança. Segundo, **cumprir o prometido**. A estrutura do edifício. Requer ação. Estar lá aquela hora, fazer aquele contacto, entregar o prometido. Terceiro, as fundações, com três alicerces: **caráter**, fazer o que diz; **competência**, fazer bem feito; **consistência**, nas outras duas. O mais poderoso dos três níveis. Define até onde o edifício pode subir e que ventos, tempestades e intempéries consegue aguentar. Construir, manter e fazer crescer este, sem ser de uma posição de autoridade formal, é a forma mais sublime de liderança.

Líderes que conseguem equilibrar estes princípios têm mais probabilidade de liderar com sucesso em contextos extremos.

14.4. **As perspetivas futuras (Liderança com a Inteligência Artificial)**

Uma das competências de um líder de futuro é ser capaz de desenvolver as suas próprias capacidades e as capacidades da sua equipa. Se um líder não estiver seguro das suas incumbências, não vai conseguir manter os colaboradores e não vai conseguir encontrar e atrair os melhores talentos.

A perspetiva futura da liderança está intrinsecamente ligada à rápida evolução da tecnologia, incluindo a inteligência artificial. Aqui estão algumas tendências e considerações importantes para a liderança no futuro:

Adaptação à mudança tecnológica: A liderança do futuro exigirá uma capacidade contínua de se adaptar às mudanças tecnológicas e de mercado. Isso inclui estar aberto a novas tecnologias, compreender seu potencial e saber como integrá-las de forma eficaz nas operações e estratégias da organização.

Foco na aprendizagem contínua: Com o ritmo acelerado da inovação, os líderes do futuro precisarão de adotar uma mentalidade de aprendizagem contínua. Isso envolve estar disposto a adquirir novos conhecimentos e habilidades, acompanhar as últimas tendências e desenvolvimentos e procurar oportunidades de desenvolvimento profissional ao longo da carreira.

Ênfase na inteligência emocional e habilidades interpessoais: Num mundo cada vez mais tecnológico, as habilidades interpessoais e a inteligência emocional tornar-se-ão

ainda mais importantes para os líderes. Isso inclui habilidades como empatia, comunicação eficaz, colaboração, resolução de conflitos e capacidade de motivar e inspirar os outros. Considerando que a emoção torna o pensamento mais inteligente, e a inteligência permite pensar e usar de modo mais apurado as emoções, um passo imprescindível para a consideração de uma "nova" inteligência é aferir a sua autonomização relativamente a outros tipos de inteligência já identificados e / ou a medidas de personalidade.

Estudos recentes têm sugerido que a inteligência emocional se relaciona com o desempenho dos indivíduos, a qualidade do serviço prestado ao cliente, o desempenho académico dos estudantes, e a inteligência cultural.

Liderança inclusiva e diversificada: A liderança do futuro será caracterizada por uma abordagem inclusiva e diversificada, que valoriza e promove a diversidade de pensamento, experiência e origens. Isso envolve criar um ambiente de trabalho inclusivo, onde todas as vozes deverão ser ouvidas e todos os membros da equipe terem oportunidades iguais de sucesso e crescimento. Nestas organizações, as pessoas percebem e partilham um destino comum – o da organização – e que a ajuda a um colega em dificuldades é uma forma de ajuda a nós próprios.

O desafio que se coloca aos gestores é, portanto, o de equilibrarem a necessidade de competir com a de colaborar. Isto implica estabelecer os momentos / áreas de competição e os processos / oportunidades de colaboração. Competição sem comunidade cria ambientes de luta política desenfreada. Comunidade sem competição conduz à estagnação e à proteção da mediocridade.

Liderança ética e responsável: Num um mundo cada vez mais ligado e interdependente, a liderança ética e responsável será fundamental. Os líderes do futuro devem tomar decisões que levem em consideração não apenas os interesses de curto prazo da organização, mas também o seu impacto mais amplo na sociedade, no meio ambiente e nas gerações futuras. Para restaurar a confiança na empresa, é importante que os gestores e os empresários atuem eticamente e funcionem como uma fonte de virtudes.

A criação de ambientes organizacionais marcado pela ética e pela virtude é um exercício difícil. A simples publicação de códigos de ética não tem significado (ou, pior, gera cinismo quando o código não é seguido). Do que se necessita é de práticas éticas em organizações interessadas em melhorar a comunidade com bons exemplos.

Capacidade de enfrentar desafios globais: Os líderes do futuro enfrentarão uma série de desafios globais, incluindo mudanças climáticas, desigualdade econômica,

pandemias e conflitos geopolíticos. Precisarão de ter uma visão global e uma abordagem colaborativa para enfrentar esses desafios de forma eficaz. Cada vez mais, em contraste, as organizações entendem-se a si mesmas como partes de redes mais vastas, participantes de uma ecologia feitas de relações cooperativas, competitivas e *coopetitivas* – relações marcadas por uma crescente mobilidade suportada pela evolução das tecnologias da informação e da comunicação.

Inovação e pensamento disruptivo: A liderança do futuro será caracterizada pela capacidade de inovar e pensar de forma disruptiva. Isso envolve desafiar o *status quo*, procurar novas oportunidades e soluções criativas para os problemas existentes, e estar disposto a correr riscos calculados em direção ao progresso e crescimento. Na convergência entre a estratégia e o comportamento organizacional reside um campo de possibilidades de melhoria do processo estratégico, envolvendo a definição de intenção / intencionalidade estratégica, a execução competente, a recolha de ideias relevantes provenientes da base, a capacidade de refrescar a estratégia numa base contínua, o papel dos líderes intermédios e dos membros de base.

A visão mecanicista e hierárquica que separa formulação e execução (estratégia > execução) é um vestígio taylorista que não serve necessariamente as organizações que competem em ambientes turbulentos. Uma visão dialética do processo parece uma necessidade (estratégia <> execução).

Transitamos basicamente dentro de duas galáxias que marcam a evolução da humanidade no Ocidente no contexto da humanidade: a galáxia de Gutenberg, no século XV, e a galáxia da internet, a partir de meados do século XX. Momentos de transição que representam mudanças culturais, sociais, económicas e políticas e impactam a nossa forma de viver, de sentir, de raciocinar e de experienciar o nosso quotidiano a relação que temos com os outros.

Devemos estar mais preparados para deixarmos de produzir mão-de-obra e estarmos cada vez mais preparados para explorar e conseguir experienciar a individualidade de cada ser humano, e com a introdução da Inteligência Artificial, será inevitável a renovação dos processos de trabalho através de um sistema de ensino que se foque na capacitação.

O quadro proposto pela União Europeia em 2021 e o seu roteiro de implementação, oferece às organizações um método estruturado para navegar nas complexidades e considerações éticas em Inteligência Artificial.

Ao focar no alinhamento regulatório, gestão de riscos, ética, integração, envolvimento das partes interessadas e continuidade de adaptação, as organizações podem promover um ambiente que defende a inovação, ao mesmo tempo que defende os valores sociais e os padrões éticos. À medida que o cenário da Inteligência Artificial continuar a evoluir, o mesmo acontecerá com os desafios regulamentares e éticos que esta evolução apresenta.

Portanto, é imperativo um diálogo contínuo, pesquisa e adaptação para garantir que os avanços na tecnologia de Inteligência Artificial possam contribuir positivamente para a sociedade, reforçando a necessidade de um exame contínuo e um refinamento de estruturas.

Para isso, as organizações devem considerar as seguintes recomendações:

Envolver-se na co-regulação e na padronização: participar ativamente nos processos de definição de padrões e envolver-se com órgãos reguladores para contribuir para o desenvolvimento de padrões técnicos práticos e eficazes para a Inteligência Artificial.

Enfrentar os desafios organizacionais: utilizar ferramentas e estruturas projetadas para avaliar e abordar a conformidade de desafios específicos relativos à organização do tamanho, setor e formulários da Inteligência Artificial.

Implementar princípios éticos de Inteligência Artificial: desenvolver soluções robustas de princípios éticos de Inteligência Artificial e estruturas de governança, supervisionados por um conselho de ética, para orientar o desenvolvimento e implantação de decisões relativas à Inteligência Artificial.

Operacionalizar Requisitos Éticos: Traduzir princípios éticos em práticas acionáveis dentro da organização, garantindo que as considerações éticas sejam integradas em todas as fases do ciclo de vida da Inteligência Artificial.

Promover a colaboração internacional: envolver-se num diálogo e colaboração internacional para harmonizar padrões regulatórios e éticos, aproveitando a experiência global e perspetivas sobre governança de IA.

Em resumo, desenvolver e implementar um regulamento estrutural em conformidade com a governança ética que se alinha com a Lei da Inteligência Artificial da União Europeia exige uma abordagem abrangente que aborda os desafios legais, éticos e técnicos associados com tecnologias de Inteligência Artificial.

A liderança na área de inteligência artificial é uma questão complexa, envolvendo uma combinação de pesquisa, desenvolvimento de tecnologia, aplicação prática e influência no mercado.

Liderar com inteligência artificial envolve uma combinação de compreensão técnica, visão estratégica e considerações éticas. Aqui estão algumas diretrizes para liderar com Inteligência Artificial efetivamente:

Compreender os fundamentos da Inteligência Artificial: Para liderar com eficácia, é importante ter uma compreensão básica dos princípios e técnicas por trás da Inteligência Artificial. Isso inclui conhecer os diferentes tipos de algoritmos de aprendizagem de máquina, como redes neurais artificiais, algoritmos de árvores de decisão, entre outros, bem como entender os conceitos de treino do modelo, avaliação de desempenho e otimização.

Identificar oportunidades de aplicação de Inteligência Artificial: Como líder, é fundamental identificar as áreas na sua organização onde a Inteligência Artificial pode ser aplicada para resolver problemas, automatizar tarefas ou melhorar os processos. Isso pode envolver a análise de dados existentes para identificar padrões ou entradas, ou o desenvolvimento de novas soluções de Inteligência Artificial para atender às necessidades específicas da sua organização.

Desenvolver uma estratégia de Inteligência Artificial: Uma estratégia clara é essencial para liderar com Inteligência Artificial. Isso inclui definir objetivos claros, identificar os recursos necessários, como talentos em Inteligência Artificial e infraestruturas de dados, e estabelecer um plano de implementação que leve em consideração os desafios técnicos, regulamentares e éticos.

Investir em talentos em Inteligência Artificial: Para liderar com sucesso em Inteligência Artificial, é crucial ter uma equipe talentosa e diversificada de profissionais em Inteligência Artificial, incluindo cientistas de dados, engenheiros, especialistas em ética e conformidade, entre outros. Isso pode envolver recrutamento externo, treino interno e parcerias estratégicas com instituições académicas e de pesquisa.

Promover uma cultura de Inteligência Artificial ética: A ética desempenha um papel fundamental na liderança com Inteligência Artificial. Os líderes devem promover uma cultura organizacional que priorize a transparência, a responsabilidade e equidade na conceção, desenvolvimento e implementação de sistemas de Inteligência Artificial. Isso inclui garantir a privacidade dos dados, evitar preconceitos e discriminação algorítmica e garantir a segurança e robustez dos sistemas de Inteligência Artificial.

Acompanhar as tendências e avanços em Inteligência Artificial: A Inteligência Artificial é uma área em constante evolução, com novas técnicas, algoritmos e aplicações

sendo desenvolvidos regularmente. Como líder, é importante ficar atualizado sobre as tendências e avanços em Inteligência Artificial, participando de conferências, *workshops* e redes profissionais, e mantendo-se informado sobre as últimas pesquisas e desenvolvimentos na área.

Avaliar continuamente: Liderar com Inteligência Artificial é um processo contínuo de avaliação e iteração. Os líderes devem monitorizar o desempenho e impacto das soluções de Inteligência Artificial implementadas, recolher *feedback* dos utentes e partes interessadas, e estarem preparados para ajustar as suas estratégias e abordagens conforme necessário para garantir o sucesso a longo prazo.

Em resumo, a liderança do futuro exigirá uma combinação de habilidades técnicas e interpessoais, uma abordagem ética e responsável, e uma mentalidade de aprendizagem contínua e de inovação. Os líderes que conseguirem adaptar-se a essas mudanças e abraçar essas tendências estarão bem posicionados para liderar as suas organizações com sucesso no futuro.

O uso de novas tecnologias – sejam elas as sociais, as organizacionais ou as ligadas à biologia e á neurociência – representam enormes oportunidades, mas também desafios morais. Quando mal-usadas, podem ser altamente perversas para os humanos e a comunidade humana.

14.5. **Conclusões**

O mundo muda aceleradamente, não bastando fazer bem: é necessário fazer depressa. O processo é difícil porque, além de ser necessário fazer depressa, torna-se necessário conjugar a ênfase no presente com o foco no longo prazo. A nível organizacional, procuram-se novas soluções, como heurísticas capazes de combinar coordenação e flexibilidade.

O exercício de identificação das competências nucleares ajudará a identificar jogadas corretas e a evitar movimentos extemporâneos. Tornará também claro que todas as vantagens competitivas são temporárias e, como tal, insustentáveis. E ajudará a ilustrar a razão pela qual aprender melhor que a concorrência continua a ser a melhor arma num mundo global e mutável.

As organizações e os seus gestores desempenham um papel crítico para o desenvolvimento social e económico das nações. Importa, assim, desenvolver modelos relativos à forma de como criar organizações mais competentes do ponto de vista da liderança e da gestão.

Bibliografia

Introdução

Almirante Botelho de Sousa, Os fatores imponderáveis da Guerra.

Apontamentos do Instituto Superior Naval de Guerra, Comportamento Organizacional.

Bandura, A., *Social Foundations of Thought and Action. A Social Cognitive Theory.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986.

Conselho de Ministros, 2013. *(Resolução do Conselho de Ministros, n.º 19 / 2013) - Reforma Defesa 2020,* Lisboa: Diário da República.

Dixon, N.F., A Psicologia da Incompetência dos Militares.

Jesuíno, J. C., Processos de Liderança.

Mitchell, T. R., Larson, J. R., *People in Organizations*

Capítulo 1

Andriessen, E., & Drenth, P. J. D., Leadership: Theories and models, Hove, East Sussex: Psychology Press, 1998.

Bass, B. M., From Transactional to Transformational Leadership Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics, 1990.

Bryman, A., Charisma and Leadership in Organizations, London Sage, 1992.

Chemers, M. M., Leadership research and theory: A functional integration. Group Dynamics: Theory Research and Practice, 2000.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C., Manual de comportamento organizacional e gestão (7ª ed.). Lisboa: RH Editora, 2014.

Drath, W.H., Paulus, C.J., Making Common Sense: Leadership as Meaning Making in a. Community of Practice, Center for Creative Leadership, 1994.

Fiedler, F., A theory of leadership effectiveness, New York McGraw-Hill, 1967.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M., Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective, The Leadership Quarterly, 1995.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. Life cycle theory of leadership, Training and Development Journal, 23, 1969.

Hersey, P., & Blanchard, K. H., Management of organization behavior: Utilizing human resources (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977.

House, R., Dorfman, J., Dickson, Gupta, Towards the Understanding Of Societal Cultures And Leadership, 1999.

House, R. J., & Mitchell, T. R. Path-goal theory of leadership, Contemporary Business, 1974.

Jesuíno, J. C. Processos de liderança, Lisboa: Livros Horizonte, 1987.

Katz, D., Kahn, R. L. The social psychology of organizations, New York Wiley, 1978.

Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P., The leadership skills stratapex: Leadership skills requirements across organizational levels, The leadership Quarterly, 2007.

Rauch, C. F., Behling, O. Functionalism: Basis for an Alternative Approach to the Study of Leadership, Elmsford, NY: Pergamon Press, 1984.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X., & Yammarino, F. J., He folly of theorizing "A" but testing "B": A selective level-of-analysis review of the field and a detailed leader-member exchange illustration, The Leadership Quarterly, 12, 2001.

Shartle, C. L, Executive performance and leadership, Prentice-Hall. Abstract, 1956.

Sigwick. Jackson., The Profession of Arms, 1984.

Stoddill, R. M., Handbookm of leadership: A survey of Theory and Research, N.Y.Free Press, 1974.

Terry, G., Principles of Management, Edition, 3, University of California, 1960.

Yukl, G. Leadership in organizations, (7th ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2009.

Van Velsor, E., & McCauley, C. D., Our view of leadership development, In C. D. McCauley & E.Van Velsor (Eds.), The center for creative handbook of leadership development, 2004.

Vieira, B., Liderança Militar, 1998.

Capítulo 2

Despacho do almirante Chefe do Estado-Maior da Armada, nº 35/93, de 17 de maio.

Despacho do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada, nº 72/95, de 24 de outubro.

Hughes, R. L., Ginnett, R. C., Curphy G. J. (1999) Leadership: Enhancing Leassons of experience. Singapore: McGraw-Hill.

Lemos O. C.M.G. A Arte de Comando em causa, Anais do Clube Militar Naval Vol. CV, Abr. – Set. 1975.

Lemos O. C.M.G. “Leadership” Objeto de estudo, Anais do Clube Militar Naval Vol. CX, Jan. – Mar. 1980.

Jesuíno J., O Ensino das Ciências Sociais na Escola Naval, Anais do Clube Militar Naval Vol. CIX, Abr. - Jun. 1979.

Os primeiros cem anos da Escola Naval (23 de abril de 1845 a 23 de abril de 1945).

Spitzeberg, G. M. Paths of Inquiry into Leadership. Liberal Education, 73, n.º 2 p. 24-28. 1987.

Capítulo 3

Anais do Clube Militar Naval, A Ética Militar, 1953.

Aronson, E., Integrating leadership styles and ethical perspectives. 2001.

Bass, B. M. e Steidlmeier, P. , Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. 1999.

Brown, M. E., e Treviño, L. K., Ethical leadership: A review and future directions. 2006.

Brown, M. E., Treviño, L. K. e Harrison, D. A., Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. 2005.

Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio. Estatuto dos Militares das Forças Armadas.

Diretiva Estratégica da Marinha, 2022

Kegan, R., Laskow, L. Imunidade à Mudança, 2009.

Lei n.º 11/89, de 1 de junho. Bases gerais do estatuto da condição militar.

Northouse, P. G., Leadership: Theory and Practise. 6.ª ed. Western Michigan: SAGE Publication. 2013.

Novakovic, P. N., Standards of Business Ethics and Conduct. 5ª (Rev. 4) ed. EUA: General Dynamics. 2013.

Pinto, L. V., Liderança. Uma visão militar. Proelium: Revista Científica, 16 maio, p. 15. 2015.

Schminke, M., Ambrose, M. L. e Noel, T. W., The Effect of ethical frameworkson perceptions of organizational justice. Colorado: Academy of Management Journal. 1997.

Vázquez, A.S. Ética, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S. & Prussia, G. E., An Improved Measure of Ethical Leadership. 2013.

Capítulo 4

A3ES. (2017). Glossário da A3ES. Lisboa: Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior.

Bartone, P., Snook, S. & Tremble, T. (2002). Cognitive and personality predictors of leader performance in West Point cadets: Military Psychology.

Boyatzis, R.E. (1982) The Competent Manager: A Model for Effective Performance. John Wiley & Sons, New York.

Camara, P. (2017). Dicionário de Competências. 1ª Ed. Olivais: Editora RH.

Ceitil, M. (2010). Gestão e Desenvolvimento de Competências. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Cigre, D. (2015). Natureza da Liderança Operacional: Revisão conceptual, enquadramento e competências nucleares. Army General Staff. Lisboa.

College, E. S. (2021). Sectoral Qualifications Framework for the Military Officer Profession Vol 01. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.

Connelly, M. et al. (2000). Exploring the relationship of leader skills and knowledge to leader performance. Leadership Quarterly 11.

Ghiselli, E. E. (1966). The validity of a personnel interview. Personnel Psychology, 19(4), 389–394.

Goleman, D. (1995). Inteligência Emocional. Rio de Janeiro: Objetiva.

Jacobs, T., & Jaques, E. (1987). Leadership in complex organizations. In Human Productivity and Enhancement. Edited by J. A. Zeidner. Organization and Personnel. vol. 2. New York: Praeger.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." American Psychologist, 28(1), 1–14.

Mccormack, L., & Mellor, D., (2002). "The role of personality in leadership: an application of the Five-Factor Model in the Australian military". Military Psychology.

Mischel, W. (1968). Personality and assessment. John Wiley & Sons Inc.

Mumford, M. et al. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. Leadership Quarterly 11.

Neves, J, Garrido, M. V., Garrido, M. & Simões, E. (2006). Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais: teoria e prática. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Reis, S. (2017). Formação Comportamental na Marinha. Pedrouços, Portugal: Instituto Universitário Militar.

Phillips, R. & Hunt, J. (1992). Strategic leadership: An introduction, in Phillips, R. & Hunt, J. (Eds), Strategic Leadership: A Multiorganizational-level Perspective. Westport: CT: Quarum.

Rodrigues, F. R. (2022). Modelo de Avaliação e Desenvolvimento de Competências de Comunicação e Liderança nos cursos de formação inicial dos Oficiais da Marinha Portuguesa. (Dissertação de Mestrado), EN. Lisboa: Portugal.

Rodrigues, P. G. (2017). Modelo de Gestão de Competências adaptado à Escola Naval. (Dissertação de Mestrado), EN. Lisboa: Portugal.

Santos, C. (2016). Desenvolvimento de elites militares. Visão estratégica, tomada de decisão e gestão da mudança. Revista Militar N.º 2573/2574 - (Junho/Julho) de 2016, pp. 685 - 732.

Santos, L. (2014). Cadernos do IESM, Subsídio para um Referencial de Competências destinado ao Exercício da Liderança no Contexto das Forças Armadas Portuguesas. Lisboa.

Silva, A. (2004). Desenvolvimento de Competências Sociais nos Adolescentes. Lisboa: Climepsi Editores.

Simões, J. (2010). A Gestão das Competências dos Militares da FAP. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.

Soares, I. (2018). Learning outcomes no ensino superior português: perfis de competências da área das ciências empresariais. Lisboa, Portugal: Universidade Europeia.

Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993) Competence at Work: Models for Superior Performance. John Wiley & Sons, New York.

Vargas, R. (2004). A Arte de tornar-se inutil: desenvolvendo líderes para vencer desafios: Grádiva.

Capítulo 5

Almeida, H., Faísca., L. & Jesus, S. (2007). Implicação organizacional – Um estudo confirmatório de validação do instrumento. In A. C. Martins, A. Caetano, M. Garrido & S. Batel. Percursos de investigação em Psicologia Social e Organizacional, 3, (pp. 193-211). Lisboa: Edições Colibri.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. Journal of Organizational Behaviour, 25, 951–968.

Bateman, T. & Snell, S. (2008). Management: Leading and collaborating in the competitive world (8a ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Cardoso, L., Castro, C. S. & Gomes, D. (2011). Organizações, comprometimento e identificação: semelhanças e diferenças entre modelos e uma perspetiva de integração de integração. In D. Gomes. Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos (pp 353-376). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

Cesário, F.S., Gestoso, C.G. & Peregrin, M.M.F. (2012). Contrato de Trabajo, Compromiso y Satisfacción: Moderación de la Empleabilidad. RAE, 52(3), 345-359.

Chambel, M.; Curral, L.; Ferreira, L. & Morais, M. (2000). A gestão de recursos humanos e as perceções, atitudes e bem-estar dos trabalhadores: um estudo comparativo de dois casos. In A. Gomes (Org). Organizações em transição (pp. 281-300). Coimbra: Imprensa da Universidade.

Cunha, M. P. & Rego, A. (2009). Liderar, (2a ed). Lisboa: Publicações Dom Quixote

Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., & Cabral- Cardoso, C. (2006). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, (6a ed). Lisboa: Editora RH.

Den Hartog, D. N. & Koopman P. L. (2001). Leadership in organizations. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran. Handbook of industrial, work & organizational psychology (pp. 166-167). London: Sage Publications

Emery, C. R. & Barker K. J. (2007). The effect of transactional and Transformational leadership styles on The organizational commitment and job Satisfaction of customer Contact personnel. Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 11(1), 77-90.

Erben G. S. & Güneşer A. B. (2008). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics. Journal of Business Ethics, 82 (4), 955-968.

Felício, M. J. (2007). Competências de Gestão e Desempenho Organizacional Percebido: Um Estudo na Indústria Portuguesa. (Tese de Doutoramento), ISCTE. Lisboa: Portugal.

Felício, M., J., Lopes A., Salgueiro, F. & Parreira, P. (2007). Competências de gestão – Um instrumento de medida para a realidade portuguesa. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 18-30.

Gerstner, C. R. & Day, D.V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. Journal of Applied Psychology, 82(6), 827-844.

Jesuíno, J. C. (2005). Processos de liderança (4a ed.). Lisboa: Livros Horizonte.

Kane, T. D. & Tremble, T. R. (2000). Transformational leadership effects at different levels of the army. Military Psychology, 12 (2), 137-160.

Meyer, J P & Allen, N J (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1, 61-89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.s

Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. Journal of Applied Psychology, 78(4), 538-551.

Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). Employee-Organization linkages – the Psychology of commitment, absenteeism, and turnover. Academic Press, 881-884.

O'Neill, R. M & Quinn, R. E. (1993). Editors' Note: Applications of the Competing Values Framework. Human Resource Management ,32(1), 1-3.

O'Toole, J., Galbraith, J. & Lawler III, E., E. (2002). "When Two (or More) Heads are Better than One: The Promise and Pitfalls of Shared Leadership." California Management Review, 44(4), 65-83.

Ornstein, S., Cron, W. L., & Slocum, J.W. (1989). Life stages versus career stage: A comparative test of the theories of Levinson and Super. Journal of Organizational Behavior, 10, 117-133.

Palus, C. J. & Drath W. H. (1995). Evolving Leaders. North Carolina: Centre for Creative Leadership.

Quinn, R. E. (1988). Beyond Rational Management - Mastering the paradoxes and competing demands of high performance (1a ed.). Oxford: Jossey-Bass.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spacial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. Management Science (MSc) , 29 (3), 363-377.

Santos, J. P. (2003). A Cultura Organizacional na Marinha de Guerra Portuguesa na perspetiva do Modelo dos Valores Contrastantes. (Dissertação de Mestrado), ISPA. Lisboa: Portugal.

Yukl, G. & Lespsinger, R. (2005). Why Integrating The Leading and Managing Roles Is Essential for Organizational Effectiveness. Organization Dynamics, 34(4), 361-375.

Yukl, G. (1999). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (1), 33-48.

Capítulo 6

Andriessen, E., & Drenth, P. J. D. (1998). Leadership: Theories and models. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, & C. J. Wolf (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (Vol. 4, pp. 321-335). Hove, East Sussex: Psychology Press.

Atwater, L. E., Camobreco, J. F., Dionne, S. D., Avolio, B. J., & Lau, A. N. (1997). Effects of rewards and punishments on leader charisma, leader effectiveness and follower reactions. *The Leadership Quarterly, 8,* 133-152.

Atwater, L. E., & Carmeli, A. (2009). Leader-member exchange feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly, 20,* 264-275.

Avolio. B. J., Sosik. J. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Leadership models, methods and applications. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (vol. 12, pp. 277-307). London: Wiley.

Banks, C., NcCauly, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership. *The Leadership Quarterly, 27,* 634-652.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: The Free Press.

Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York, NY: The Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training, 14,* 21-27.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80). New York, NY: Academic Press.

Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *Handbook of Leadership: Theory, Research, and Application*. New York, NY: Free Press.

Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member-exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal, 39*, 1538-1567.

Bedeian, A., Hunt, J. G. (2006). Academic amnesia and vestigial assumptions of our forefathers. *Leadership Quarterly, 17*, 190-205.

Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper & Row.

Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.

Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly, 17*, 288-307.

Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L., & Kendal, D. L. (2006). Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology, 91*, 1189-1207.

Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., Converse, S. A. (1993). Shared metal models in expert team decision making. In N. J. Castellan (Ed.), *Individual and group decision making: Current Issues* (pp. 221-246). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory Research and Practice, 4*, 27-43.

Choi, Y., & Mai-Dalton, R. R. (1999). The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: An empirical test. *The Leadership Quarterly, 10*, 397-421.

Conger, J., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review, 12*, 637-647.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishers.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2014). Manual de comportamento organizacional e gestão (7ª ed.). Lisboa: RH Editora.

Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly, 15*, 857-880.

DeChurch, L. A., & Haas, C. D. (2008). Examining team planning through an episodic lens: Effects of deliberate, contingency, and reactive planning on team effectiveness. *Small Group Research, 39,* 542-568.

DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2006). Leadership in multiteam systems. *Journal of Applied Psychology, 91,* 311-329.

DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). Measuring shared team mental models: A meta-analysis. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 14,* 1-14.

DeShon, R. P., Kozlowski, S. W. J., Schmidt, A. M., Milner, K. A., & Wiechmann, D. (2004). A multi-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance. *Journal of Applied Psychology, 89,* 1035-1056.

Dionne, S. D., Sayama, H., Hao, C., & Bush, B. J. (2010). The role of leadership in shared mental model convergence and team performance improvement: An agent-based computational model. *The Leadership Quarterly, 21,* 1035–1049.

Downey, L. A., Papageorgiou, V., & Stough, C. (2006). Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers. *Leadership and Organization Development Journal, 27,* 250-264.

Dries, N., & Pepermans, R. (2007). Using emotional intelligence to identify high potential: A metacompetency perspective. *Leadership and Organization Development Journal, 28,* 749-770.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44,* 350-383.

Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How leaders promote learning in interdisciplinary teams. *Journal of Management Studies, 40,* 1419-1452.

Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boener, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology, 93,* 1438-1446.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (in press). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*.

Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol.1, pp. 149-190). New York, NY: Academic Press.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness.* New York, NY: McGraw-Hill.

Field, R. H. G. (1982). A test of the Vroom-Yetton model of leadership. *Journal of Applied psychology, 67*, 523-532.

Fleishman, E. A., Harris, E. F., & Burtt, H. E. (1955). *Leadership and supervision in industry*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.

Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly, 2*, 245-287.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology, 82,* 827-844.

Gibb, C. A. (1969). Leadership. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology* (Vol. 4, pp. 205-282). Reading, MA: Addison-Wesley.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly, 6*, 219-247.

Grennleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York; Paulist Press.

Hackman, J. R. (2010). What is this thing called leadership? In N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of leadership theory and practice: A harvard business school centennial colloquium* (pp.107-118). Boston: Harvard Business School Press.

Hackman, J. R., & Wageman, R. (2009). Foster team effectiveness by fulfilling key leadership functions. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior* (2nd ed., pp. 275-294). New York, NY: Wiley-Blackwell.

Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. In P. S. Goodman & Associates (Eds.), *Designing effective work groups* (pp. 72-119). San Francisco, CA: Jossey Bass.

Harris, E. F., & Fleishman, E. A. (1955). Human relations training and stability of leadership patterns. *Journal of Applied Psychology, 39,* 20-25.

Heneman, R. L., Greenberger, D. B., & Anonyuo, C. (1989). Attributions and exchanges: The effects of interpersonal factors on the diagnosis of employee performance. *Academy of Managemnt Journal, 32*, 466-476.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal, 23*, 26-34.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organization behavior: Utilizing human resources* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business, 3*, 81-98.

House, R. J., & Podsakoff, P. M. (1994). Leadership effectiveness: Past perspectives and future directions for research. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (pp. 45-82). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In M. Chemmers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 81-107). New York, NY: Academic Press.

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidates-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology, 78*, 891-902.

Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (1999). *Leadership: Enhancing lessons of experience*. Singapora: McGraw-Hill.

Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to imoi models. *Annual Review of Psychology, 56* 517-543.

Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). Military executive leadership. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 281-295). West Orange, NJ: Leadership Library of America.

Jago, A. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science, 28*, 315-336.

Jesuíno, J. C. (1987). *Processos de liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology, 87*, 765-780.

Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology, 89*, 542-552.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*, 755-768.

Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American psychologist, 63*, 93-110.

Katz, D., Maccoby, N., Gurin, G., & Floor, L. (1951). *Productivity supervision and morale among railroad workers*. Ann Arbor, MI: Survey Research Center, University of Michigan.

Katz, D., Maccoby, N., & Morse, N. C. (1950). *Productivity, supervision and morale in an office situation*. Ann Arbor, MI: Survey Research Center University of Michigan.

Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2002). Empathy and complex task performance: Two routes to leadership. *Leadership Quarterly, 13*, 523-544.

Kelloway, E. K., & Barling, J. (2000). What we learned about developing transformational leaders. *Leadership & Organizational Development Journal, 21*,355-149.

Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal, 27*, 265-279.

Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance, 22*, 375-403.

Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1996b). Team leadership and development: Theory, principles, and guidelines for training leaders and teams. In M. Beyerlein, S. Beyerlein, & D. Johnson (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams* (Vol. 3, pp. 253-292). Greenwich, CT: JAI.

Kozlowski, S. W. J, & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest, 7*, 77-124.

Kozlowski, S. W. J., Watola, D. J., Jensen, J. M., Kim, B. H., & Botero, I. C. (2009). Developing adaptive teams: A theory of dynamic team leadership. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations: cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 113-156). New York, NY: Psychology Press.

Leban, W., & Zulauf, C. (2004). Linking emotional intelligence ablities and transformational styles. *The Leadership & Organization Development Journal, 25*, 554-564.

LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology, 61*, 273–307.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology, 10*, 271-301.

Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (vol. 15, pp. 47-119). Forthcoming Greenwich, CT: JAI Press.

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study in the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology, 78*, 662-674.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly, 19*, 161-177.

Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision-making: One more look. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 265-339. Greenwich, CT: JAI Press.

Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology, 17*, 387-402.

Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin, 56*, 241-270.

Marks, M. A., Mathieu, J. E., Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review, 26*, 356-376.

McGrath, J. E. (1962). *Leadership Behavior: Some requirements for leadership training*. Office of Career development, US. Civil Service Commission.

Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 94*, 535-546.

Mohammed, S., Ferzandi, L., & Hamilton, K. (2010). Metaphor no more: A 15-year review of the team mental model construct. *Journal of Management, 36*, 876-910.

Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management, 36*, 5-39.

Mumford, M. D., & Connelly, M. S. (1991). Leaders as creators: Leader performance and problem solving in ill-defined domains. *The Leadership Quarterly, 2*, 289-315.

Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills stratapex: Leadership skills requirements across organizational levels. *The leadership Quarterly, 18*, 154-166.

Nielsen, K., & Cleal, B. (2011). Under which conditions do middle managers exhibit transformational leadership behaviors? — An experience sampling method study on the predictors of transformational leadership behaviors. *The Leadership Quarterly, 22*, 344–352.

Paik, Y. (2016). Multilevel conceptualization of leader-member exchange processes: A Comprehensive review. *Social Behavior and Personality, 44*, 401-414.

Pearce, C. L. Conger, J. A. (2003). All those years ago. In C.L.Pearace, & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 1-18). Thousand Oaks, CA: Sage.

Phillips, A. S., & Bedeian, A. G. (1994). Leader-follower exchange quality: The role of personal and interpersonal attributes. *Academy of Management Journal, 37*, 990-1001.

Pierce, J. L., & Newstrom, J. W. (1995). On the meaning of leadership. In J. L. Pierce, & J. W. Newstrom (Eds.), *Leaders & leadership process: Readings, self-assessments & applications* (pp. 6-16). Chicago, IL: Irwin.

Randall, K. R., Resick, C. J., & DeChurch, L. A. (2011). Building team adaptive capacity: The roles of sensegiving and team composition. *Journal of Applied Psychology, 96*, 525-540.

Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F., & Gibson, C. (2008). Team implicit coordination processes: A team knowledge–based approach. *Academy of Management Review, 33*, 163-184.

Rondeau, A. (1984*). La recherché sur le commmandement dans une perspective americaine: Vers un macro-modéle integrant les divers conceptions du leadership organizationel*. Paper presented at the Troiséme Congrés de Psychologie du travail de langue Français, Paris.

Rosen, M. A., Bedwell, W. L., Wildman, J. L., Fritzsche, B. A., Salas, E., & Burke, C. S. (2011). Managing adaptive performance in teams: Guiding principles and behavioral markers for measurement. *Human Resource Management Review, 21*, 107–122.

Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal, 26*(5), 388-399.

Rubin, R. S., Bartels, L. K., & Bommer, W. H. (2002). Are leaders smarter or do they just seem that way? Exploring perceived intellectual competence and leadership emergence. *Social Behavior and Personality, 30,* 105-118.

Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society, 50,* 540-547.

Salas, E., & Fiore, S. M. (2004). *Team cognition*. Washington, DC: American Psychological Association.

Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a "big five" in teamwork. *Small Group Research, 36,* 555-599.

Santos, J. P., Caetano, A., & Jesuíno, J. C. (2008). As competências funcionais de liderança e a eficácia das equipas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 7*(3), 22-33.

Santos, J. P., Caetano, A. & Tavares, S. (2015). Is Training Leaders in Functional Leadership a Useful Tool for Improving the Performance of Leadership Functions and Team Effectiveness? *Leadership Quarterly*, *26*, 470-484.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X., & Yammarino, F. J. (2001). He folly of theorizing "A" but testing "B": A selective level-of-analysis review of the field and a detailed leader-member exchange illustration. *The Leadership Quarterly, 12,* 515-551.

Shamir, B., Arthur, M. B., & House, R. J. (1994). The rhetoric of charismatic leadership: A theoretical extension, a case study, and implications for research. *The Leadership Quarterly, 5,* 25-42.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. In J. L. Pierce & J. W. Newstrom (Eds.), *Leaders & leadership process: Readings, self-assessments & applications* (pp. 30-34). Chicago: Irwin.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York, NY: Free Press.

Strange, J. M., & Mumford, M. D. (2002). The origins of vision: Charismatic versus ideological leadership. *The Leadership Quarterly, 13,* 343-347.

Tannenbaum, S. I., Smith-Jentsch, K. A., & Behson, S. J. (1998). Training team leaders to facilitate team learning and performance. In A. J. Cannon-Bowers & E. Salas (Eds.), *Making decisions under stress: Implications for individual and team training* (pp. 247-270). Washington, DC: American Psychological Association.

Thorndike, R. L. (1920). Intelligence and its use. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.

Ulhøi, J. P., & Müller, S. (2014). Mapping the landscape of shared leadership: A review and synthesis. *International journal of leadership studies, 8*, 66-87.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management, 37*, 1228-1261.

van Ginkel, W. P., & van Knippenberg, D. (2012). Group leadership and shared task representations in decision making groups. *The Leadership Quarterly, 23*, 94-106.

Van Velsor, E., & McCauley, C. D. (2004). Our view of leadership development. In C. D. McCauley & E.Van Velsor (Eds.), *The center for creative handbook of leadership development* (pp.1-22). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Wang, G., Oh, I., Courtright, S. H., Colbert A. E. (2011). Transformational leadership and performance across Criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of Research. *Group and Organizational Management,36*, 223-270.

Wang, X., & Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology, 95*, 1134–1144.

Wildman. J. L., Thayer, A. L., Pavlas, D., Salas, E., Stewart, J. E. & Howse, W. R. (2012). Team knowledge research: Emerging trends and critical needs. *Human Factors, 54*, 84-111.

Yukl, G. (2009). *Leadership in organizations*, (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. (2002). The interface of leadership and team processes. *Group & Organization Management, 27*, 4-13.

Zaccaro, S. J., Mumford, M. D., Connelly, M. S., Marks, M. A., & Gilbert, J. A. (2000). Assessment of leader problem-solving capabilities. *The Leadership Quarterly, 11*, 37-64.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly, 12*, 451-483.

Zhang, Z., & Peterson, S. J. (2011). Advice networks in teams: The role of transformational leadership and members' core self-evaluations. *Journal of Applied Psychology, 96*, 1004–1017.

Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., & Johson (2018). Shared Leadership: A state-of-the-art review and future agenda. *Journal of Organizational Behavior, 39*, 834-852.

Capítulo 7

Adair, J., Getting things done, Royal Navy Library, 1981.

Blanchard, K., Zigarmi, P. e Drea, Leadership and the one-minute manager, New York: Willian Morrow & CO., INC, 1985.

Blanchard, K. Líder não há só um, Fortuna, 1993.

Blanchard, K., Leading at a higher level on leadership and creating high performing organizations, Copyright the Ken Blanchard Companies, 2019.

Hersey, P., Situational Selling, Escondido, Califórnia: Center for leadership studies, 1985.

Hersey, P., Blanchard, K., Life cycle teory of leadership in training and development, Journal of Experimental Psychology, May, 1969.

Hersey, P., Blanchard, K., Management of Organizational Behaviour, New York: Prentice-Hall International, Inc (6ª Ed.), 1993.

Hersey, P., Blanchard, K., Psicologia para Administradores, São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária (4ª Ed.), 1986.

Jesuíno, J., O Modelo de Contingência e a sua aplicação à formação de líderes, Anais do Clube Militar Naval, ABR – JUL, 1981.

Jesuíno, J., Processos de liderança, Livros Horizonte, 1987.

Mitchell, T., Larson, J., People in Organization – Na introduction to Organizational Behaviour, McGraw-Hill International, Inc, (3ª Ed.), 1987.

Pereira, F., Dados de pesquisas sobre liderança situacional, 1997.

Schein, E., Organizational Psychology. New York: Prentice Hall, 1965.

Silva, M., Modelo de um curso de Liderança Militar para Sargentos e Praças da Armada, Monografia de Mestrado em Comportamento Organizacional, I.S.P.A., 1995.

Silva, M., Eficácia dos Estilos de Liderança dos Comandantes de Unidades Navais, Estudo de Estado-Maior, 1997.

Stogdill, R., Handbook of Leadership: A survey of theory and research, New York: Free Press, 1974.

Yukl, G. Leadership in organizations, (9th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2020.

Capítulo 8

Allen, Joyce. Further assessments of Bass. Conceptualization of transactional and transformational leadership. J. Appl. Psychol., 80 (4), 468-478, 1995.

Altman, Irwin. Challenges and opportunities of a transactional world view: case study of contemporany Mormon polygynous families. Amer. J. Commun. Psychol., 21(2), 135-163, 1993

Avolio, B. J., & Bass, B. M.. Charisma and beyond. In J. G. Hunt (Ed) Emerging leadership vistas (pp. 29-49). Boston: Lexington, 1987

Bass, Bernard M., Avolio, B. J., & Goodheim, L. Quantitative description of world-class industrial, political and military leaders. Journal of Management, 13, 7-19, 1987.

Bass, Bernard M., Waldman, David, Avolio, Bruce, et. al.. Transformational leadership and the falling dominoes effect. New York: McGraw- Hill, 1989.

Bass, Bernard M.. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press, 1985.

Bass, Bernard M. Bass and Stogdill's handbook of leadership: theory research and managerial applications, 3rd ed. New York: Free Press, 1990.

Bass, Bernard M. Editorial: toward a meeting of minds. Leadership Quarterly, 1, 1990.

Bass, Bernard M. Transformational leadership. Industry, military, and educacional impact. New Jersey:Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

Bass, Bernard B. & Avolio,B. J., Manual for the MultiFactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press, 1989.

Bass, Bernard M. & Avolio,B. J. The implications of transactional and transformational leadership, for individual, team and organizational development. Research in Organizational Change and Development, 4, 231-272, 1990.

Bass, Bernard B. & Avolio,B. J. Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

Bass, B. M., Valenzi, E. R., Farrow, D. L., & Solomon R. J. Management styles associated with organizational, task, personal and interpersonal contingencies. Journal of Applied Psychology, 60, 720-729, 1975.

Bass, Bernard. M. Transformational leadership: industrial, military and educational impact. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

Bryman, A. Charisma and leadership in organizations. London: Sage, 1992.

Burns, J. M. Leadership. New York: Harper & Row, 1978.

Carrilho, L. Liderança Transformacional e Transacional no Corpo de Fuzileiro da Marinha de Guerra Portuguesa, Monografia de Mestrado em Comportamento Organizacional, I.S.P.A., 2000.

Conger, J. A., Kanungo R. N. & Associates. Charismatic leadership. The elusive Factor in organizational effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1989.

Green, J., D'Oliveira, M.. Testes estatísticos em psicologia. Lisboa: Editorial Estampa, 1991.

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. Multivariate data analysis with readings. New Jersey: Prentice -Hall International, 1995.

Hartoog, Deanne, Van Mujen, Jaap, & Koopman, Paul. Transactional and transformational leadership: an analysis of the MLQ. J. Occup. Organ. Psychol., 70(1), 19-34, 1997.

Hater, J.J.& Bass B.M.. Superiors evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership. Journal of Applied Psychology, 73, 695-702, 1988.

House, R. J., Woycke, J., & Fodor, E. M. Charismatic and non charismatic leaders: Differences in behavior and effectiveness. In. J. A. Conger, R. N. Kanungo (Eds), Charismatic leadership: the elusive Factor in organizational effectiveness. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1988.

Howell, J. M:, & Avolio, B. J.. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. Journal of Applied Psychology, 78, 891-902, 1993.

Hunt, James G. Leadership. Newburry Park: Sage Publications, 1996.

Jesuíno, Correia Processos de Liderança. Lisboa: Livros Horizonte, 1996.

Keller R. T. Transformational leadership and the performance of research and development project groups. Journal of Management, 18,489-501, 1992.

Kerlinger, Fred, Metodologia da pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1980.

Kerr, S., & Jermier, J. M. Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. Organizational Behavior and Human Performance, 22, 375-403, 1978.

Kline, R. Handbook of test construction. London: Methuen, 1986.

Kuhnert, K. W., & Lewis, P. Transactional and transformational leadership: A constructive/development analyses. Academy of Management Review,12, 648-657, 1987.

Kuhnert, K. W., & Russel C. J. Using constructive development theory and biodata to bridge

the gap between personnel selection and leadership. Journal of Management, 18, 595-607, 1990.

Léon, A., Cambon, J., Lumbroso, M. & Winnykamen, F. Manual de psicopedagogia experimental. Lisboa: Morais Editores, 1980.

Levin, Jack Estatística aplicada a ciências humanas. São Paulo: Harbra, 1987.

Luthans, F. Organizational behavior. Singapore: McGraw-Hill, 1989.

Luthans, F. Organizational behavior action (8th ed). Singapore: McGraw-Hill, 1998.

Medley, F., & LaRochelle, D. R. Transformational leadership and job satisfaction. Unpublished manuscript, University of Florida, 1994.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1, 61-89, 1991.

Meindl, J. R. On leadership: an alternative to conventinal wisdom. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds), Research in Organizational Behavior, 12, 159-203, 1990.

Miner, J. B. The uncertain future of leadership concept: An overview. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds). Leadership Frontiers, pp. 197-208. Kent, OH: Kent State University Press, 1975.

Mosley, D. C., Pietry, P. H., Megginson, L. C. Management. Leadership in action (5th ed). New York: Harper Collins College Publishers, 1996.

Quinn, R. E. Beyond rational management. London: Jossey-Bass, 1988.

Reto, L., e Lopes, A. Liderança e Carisma. Lisboa: Editorial Minerva, 1992.

Siegel, Sidney Estatística não-paramétrica. São Paulo: McGraw Hill, 1975.

Tichy, N. M., & Devanna, M.A. The transformational leader, rev. Ed. (1st ed., 1986). New York: Wiley, 1990.

Vroom, V. H. Leadership In M. Dunnette (Ed.) Handbook of Organizational and Industrial Psychology. Chicago: Rand McNally 1527-1551, 1976.

Waldman, D. A., Bass, B. M., & Einstein, W. O. Leadership and outcomes of performance appraisal processes. Journal of Occupational Psychology, 60, 177-186, 1987.

Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F.J. Adding to contigent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. Group & Organizational Studies, 15, 381-394, 1990.

Weber, J. B. & Kelloway, E. K. Effects of transformational trainning on attitudinal and financial outcomes: A field expriment. Leadership Journal of Applied Psychology 81 (6), 827-832, 1996.

Weber, M. The theory of social and economic organization (A. N. Anderson & T. Parsons, eds. and trans.). Glencoe, IL: Free Press, 1947.

Wright, Peter Managerial leadership. New York: Routledge, 1996.

Yammarino, F. J., & Bass, B. M. Long-term forecasting of transformational leadership and it's effects among naval officers: Some preliminary findings. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), Measures of leadership. West Orange, NJ: Leadership Library of America, 1990.

Yammarino, F. J., Spangler, W. D. & Bass, B. M. Transformal leadership and performance: A longitudinal investigation. Leadership Quarterly, 4(1), 81-102, 1993.

Yetton, P. Leadership and supervision. In M. Gruneberg, & T. Wall (Eds.), Social Psychology and Organizational Behavior. London: John Wiley, 9-35, 1984.

Yukl, G. Leadership in organizations, 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1994.

Capítulo 9

Barton, L. (2004). *Crisis Management. Master the Skills to Prevent Disasters*. Bioston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Finkelstein, S., Whitehead, J. and Campbell, A. (2008). *Think Again*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press

Kase, K. & Nonaka, I. (2012). *Fukushima Daiichi Nuclear Power Station*. IESE Business School Case Nr. IES269

Khaneman, D. (2011). *Thinking Fast and Slow*. New York: Farrar, Strauss & Giroux.

Pagonis, W.G. (1992). Leadership in a Combat Zone. *Harvard Business Review*. Nov-Dec.

Reb, J. & Joshi, H. (2012). *The Fukushima Nuclear Disaster: Leadership in Crisis*. Singapore Management University Case Nr. SMU105

Rocca, E. (2007). Introducing Practical Wisdom in Business Schools. *Journal of Business Ethics*, Vol. 82, No. 3 (Oct., 2008), pp. 607-620

Snowden, D. J. & Boone, M. E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*. Nov.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Capítulo 10

Adler, A.B., Military hardiness as a buffer of psychological health on return from deployment. Military Medicine No. 171, pp.93-98, 2006

Barroso, L.F.M., AS NOVAS GUERRAS: ENTRE SUN TZU E CLAUZEWITZ. Boletim Ensino Investigação, p.22, 2012

Bartone, P.T., Resilience under military operational stress: can leaders influence hardiness? Military Psichology No 18, pp.131-48, 2006.

Berdal, M., As Operações de Manutenção de Paz das Nações Unidas e o uso da força: a impossibilidade de evitar decisões difíceis. In Nação e Defesa Nº91. Lisboa: Instituto da Defesa Nacional. pp.45-64, 1999.

Bodla, M., Comparative Study of Full Range Leadership Model among Faculty members in public and private sector higher education. International Journal of Business and Management, pp.208-14, 2010.

Boscarino, J., Post-traumatic stress and associated disorders among Vietnam veterans: the significance of combat exposure and social support. Journal of traumatic stress, Vol. 8, No. 2, pp.317-36, 1995.

Chemers, M.M., Leadership Research and Theory: A Functional Integration. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice Vol. 4, No.1, pp.27-43, 2000.

Choenarom, C., Williams, A. & Hagerty, B., The Role of sense of belonging and social support on stress and depression in individuals with depression. Arquives of psychiatric nursing, Vol.19, No. 1, pp.19-29, 2005.

Claudino, A.D., Moreira, J. & Coelho, V., Robustez psicológica, apoio social e sintomas físicos no processo de stress. PSICOLOGIA, SAÚDE & DOENÇAS, pp.115-25, 2009.

Cohen, S. & McKay, G., Social Support, stress and the buffering hypothesis: a theoretical analysis. Handbook of psychology and health, pp.253-67, 1984.

Cruz, F., Stress nas operações militares. Azimute - Revista Militar de Artilharia, pp.23-28, 2004.

Cunha, M.P.e. & Rego, A., Liderar. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2005.

Fernandes, M., Liderança operacional - competências nucleares. Trabalho de Investigação Individual do CEM-C 2012/2013. IESM, 2013.

Ferreira, M., Stressores em Operações Militares Modernas: A influência da robustez psicológica e do apoio percebido no processo de liderança. Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2014/2015. IESM, 2014.

FM 4-02.51, Combat and Operational Stress Control. Washington, DC, USA: Headquarters, Department of the Army, 2006.

Garcia, F.P., A participação portuguesa nas missões militares: Iraque, Afeganistão e Líbano.

In Nação e Defesa Nº121. Lisboa: Instituto da Defesa Nacional. pp.177-209, 2008.

Gaspar, C., Portugal e as missões militares internacionais. Revista Militar Nº2479/2480, Agosto / Setembro, 2008.

Gofmam, E. Asylum. New York, doubleday, 1961.

Hartog, D.N.D. & Koopman, P., Leadership in organizations. Handbook of industrial, work & organizational psychology, Vol. 2, pp.166-87, 2001.

Hlebec, V., Mrzel, M. & Kogovšek, T., Social support network and received support at stressful events. Metodološki zvezki, Vol.6, No. 2, pp.155-71, 2009.

Jesuíno, J.C., Pereira, O., G., Stress e Liderança nas Unidades de Fuzileiros. Revista Portuguesa de Medicina Militar, 1987.

Maddi, S.R., Relevance of Hardiness Assessment and Training to the Military Context. MILITARY PSYCHOLOGY, pp.61-70, 2007.

Maddi, S.R., Hardiness: turning stressful circumstances into resilient growth. New York: Springer, 2013.

Maroco, J. & Garcia-Marques, T., Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? Laboratório de Psicologia No. 4, pp.65-90, 2006.

McColl-Kennedy, J.R. & Anderson, R., Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. The Leadership Quarterly No. 13, pp.545-59, 2002.

Milgram, N.A., Orenstein, R. & Zafrir, E., Stressors, personal resources, and social supports in military performance during wartime. Military psychology, 1(4), pp.185-99, 1989.

Osório et al., As consequências ao nível da saúde psicológica da participação na guerra do Afeganistão e Iraque. Revista de Psicologia Militar Nº 19, pp.279-304, 2010.

Pereira, C.S., O contexto internacional das Operações de Paz. In Portugal e as Operações de Paz - Uma visão multidimensional. Lisboa: Prefácio-Edição de Livros e Revistas. pp.39-88, 2010.

Pereira, R.D.G., O planeamento paralelo no âmbito do emprego de forças. Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2010/2011. IESM, 2011.

Powley, E. & Lopes, J., Dimensions of small unit resilience in organizations facing threats, disruotion and stress. Monterey: Naval Postgraduate School, 2011.

Quivy, R. & Campenhoudt, L.V., Manual de Investigação em Ciências Sociais. 3rd ed. Lisboa: Gradiva, 2003.

Rafferty, A.E. & Griffin, M., Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. The leadership quarterly No. 15, pp.329-54, 2004.

Roboredo, N.P.R., A evolução do conceito de segurança e as suas implicações nas operações militares no séc. XXI. Trabalho de Investigação Individual do CPOS Marinha. IESM, 2010.

Rosinha, A.J.P.E., Conhecimento tácito em contexto militar - Incursões na promoção do desenvolvimento de competências de comando. Tese de doutoramento em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Universidade de Lisboa - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, 2009.

Santos, A.F., Determinantes psicossociais da capacidade adaptativa: um modelo teórico para o estresse. Tese de pós-graduação em psicologia. Universidade Federal da Bahia, 2010.

Silva, J.A.N., Os líderes intermédios e os efeitos da incerteza na ação de liderança. Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional. Universidade Lusíada de Lisboa, 2012.

Sousa, F.X.F.d., A participação de Portugal nas Operações de Paz e a Segurança Nacional em. Revista Militar Nº2509/2510, pp.271-97, 2011.

Vieira, B., Liderança militar. Lisboa: Academia Militar, 2002.

Capítulo 11

Albuquerque, F., 1999. Participação em Forças Operacionais Conjuntas e Combinadas. Lisboa. Instituto de Altos Estudos Militares.

Britt, et al., 2006. Military life: The psychology of serving in peace and combat. Westport: Proeger Security International.

DoA, 2022. Field Manual (FM) 3-0, Operations. Washington, DC. U.S. Government Publishing Office [GPO].

DoA, 2022. Field Manual (FM) 6-22, Developing leaders. Washington, DC. U.S. Government Publishing Office [GPO].

Decreto-Lei n.º 90, 2015. Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas. Diário da República n.º 104/2015, Série I, de 29 de maio. Lisboa.

Fernandes, H., 2015. Liderança operacional: competências nucleares. Lisboa. Revista de Ciências Militares, Novembro 2015, III (2), pp. 87-112.

Gewirtz, et al., 2011. Helping military families through the deployment process: Strategies to support parenting. Professional Psychology: Research and Practice, n.º 42 (1), pp. 56–62.

Gingrich, D., 2019. Do Large-Scale Combat Operations Require a New Type of Leader?.

Military Review, Sep-Oct 2019.

Loureiro, J., 2008. A eficácia da liderança nas operações conjuntas. Lisboa. Instituto de Altos Estudos Militares. Boletim n.º 5, pp. 121-153.

MDN, 2023. A participação de militares portugueses em missões internacionais – Relatório anual 2022, 1ª Edição, março de 2023.

Nasveld, et al., 2012. Effects of deployment on mental health in modern military forces: A review of longitudinal studies. Journal of Military and Veterans' Health, Issue Vol. 20 No 3.

NDC, 2005. Leadership in the Canadian Forces: Conceptual foundations. Canadian Defence Academy: Kingston.

Paiva, et al., 1997. O militar português em missões de paz: Factores humanos no pré e no pós-deslocamento. Revista de Psicologia Militar n.º 10, pp. 35-56.

Pincus, et al., 2005. The Emotional Cycle of Deployment: A Military Family Perspective. US Army Medical Department Journal Apr/May/Jun: Fort Sam

Rouco, J., 2012. Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar. Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa, Universidade Lusíada de Lisboa.

Vilhena, C., 2005. Resiliência em contexto militar. Porto. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto.

Capítulo 12

Assembleia da República (AR), 2013. Gramdes Opções do Eomceito Estratégico de Defesa Naciomal. Comissão de Defesa Nacional, Sala do Senado: 19 Fevereiro 2013.

Amitabh, A S, 2004. /trategic Γhimkimg: Is leadership the missimg limk. In A.

S. Amitabh, Finantial Times Handbook of Management, 3rd edition. Delhi, India: Crainer, S.& Dearlove. D Eds., pp. 1-19.

Aristóteles, 2004. Ética a Nicómaco (tradução de António Caeiro). Lisboa: Quetzal.

Army, 1999. Field Mamual 22-100 Army Leadership. Washington, DC: US Government printing Office.

Army, 2012. ADRP 6-22 Army Leadership. Washington, Headquarters: Department of the Army.

Assis, A K, 2008. Arquimedes, o cemtro de gravidade e a lei da alavamca.

Montreal, Quebec H2W 2B2 Canada: C. Roy Keys Inc.

Barsh, J, Cranston, S, Lewis, G, 2009. How remarcable womem leads: Γhe breaktrough

model for work amd life (2009 ed.). New York: Crown Business Publishing US.

Barsh, J, Mogelof, J, & Webb, C 2010. How cemtered leaders achieved extraordimary results. McKinsey Quarterly, pp. 1-9.

Booth, M K, 2001. Spring. Are Post-Eold War Militaries Postmoderm ?

Armed Forces amd /ociety, Vol. 27, Nr.3, pp. 319-342.

Borges, V, 2012. A importâmcia da formação em lideramça mas Forças Armadas. /ubsídios para um modelo removado. In Boletim do IESM. Lisboa: IESM, pp. 67-87.

Boyatzis, R, 1982. Γhe competemt mamager. New York: Wile.

Bradley, C, Bryan, L, Smith, S, 2012. July. Mamagimg the strategy jourmey.

McKinsey Quarterly, McKinsey & Company, USA.

Bullis, R C, 2009-2010. Winter. Γhe NFL /tartegic Leader. Parameters, pp.

32-44.

Cardoso, L, 1999. Gestão Estratégica das Orgamizações. Eomo vemcer os desafios do século XXI (4ª edição, atualizada e revista ed.). Lisboa S. Paulo: Editorial Verbo.

Ceitil, M, 2007. Gestão e desemvolvimemto de competêmcias. Lisboa: Edições Sílabo.

Cimon, Y, 2002. Fall. Γhe foumdatioms of /trategic mamagememt of the Army: A mecessary returm to the military roots of orgamizatiomal strategy. The Army Doctrine and Training Bulletin, volume 5, Nr. 3, Canada, pp. 32-35.

Center of Naval Leadership (CNL), 2013. U/ Navy Naval Leadeship Eompetemcies Model. U/A: US Navy.

Darwin, C, 2008. Om the origim of species, revised editiom by Gilliam Beer.

Oxford : Oxford University Press.

Davies, B, Davies, B, 2004. v. 24, n.1, Feb.. /trategic Leadership. /chool Leadership & Mamagememt, Carfax Publishing, Taylor and Francis Group., pp. 29-38.

Davies, B, Davies, B, 2010. Γhe mature amd dimemsioms of /trategic Leadership. School Leadership & Management, v. 38, n.1, University of Hull, UK, pp. 6-21.

Dietrich, G F, 2009. /imulatimg the mimd A meuro psycoamalytical approach. Wien e NewYork: Springer-Verlag/Wien.

Edmunds, T 2006. What are Armed Forces for ? Γhe chamgimg mature of military roles im Europe. International Affairs Nr.82, Blackwell Publishing/The Royal Institute for International Affairs, pp. 1059-1075.

Felício, J A, 2013. Plameamemto Estratégico das Orgamizações. Comunicação CPOG. IESM, 12 Novembro.Portugal.

Felício, J A, 2006. Plameamemto Estratégico das Orgamizações Working Paper. Lisboa: ISEG.

Fulmer, J L, 2009. /trategically Developimg /tategic Leaders. Best Practices in Leadership Development Handbook.

Guard, USC, 2004. COMDTINST M 5351.3 on Eoast Guard Leadership Developmemt Framwork. US: USCG.

Hitt, M A, Haynes, K, Serpa, R, 2010. /trategic Leadership for the 21st Eemtury. Business Horizons Nr. 53 Elsevier Executive Digest, Nr.53, pp. 437-444.

Hitt, R D, 2005. Achievimg amd maimtaimimg strategic competitivemess im the 21st cemtury: Γhe role of strategic leadership. Academy ol Management Executive. 2005, Vol. 19, No. 4, Reprinted from 1999, Vol, 13. No. 1, pp. 63-77.

IDN, 2013. A Defesa Naciomal mo comtexto da Reforma das Fumções de
/oberamia do Estado. Lisboa: 25 de janeiro de 2013.

Jelenc, L M, 2011. /trategic Γhimkimg Eapability: Eomceptualizatiom amd Measurememt. In Proceedings of ICSB-Back to the future. Stockholm, Sweden: ICSB, pp. 1-25.

Jenkins, L J, 2007. /trategic Leadership Eompetemcies amd Developmemt.
US: Army War College.

Kjein, E 2009. A comcept amalisys for strategic leadership. EBS Review (USA) Nr.26, pp. 37-58.

Leavy, B, 1996. Om studyimg leadership im the strategic field. Leadership quarterly JAI Press, 7(4), pp. 435-454.

Marines, US, 2010. COMDTINST M5300.2 on Leadership Eompetemcies Mamagememt.

Marques, A G, 2008. EΓM com os PALOP, Limhas de oriemtação estratégicas (TII CPOG ed.). Lisboa: IESM.

McClelland, D, 1973. Γestimg for competemce rather tham imtelligemce.
American Psychologist, 28, pp. 1-14.

Ministério da Defesa Nacional (MDN), 2013. Diretiva Mimisterial para a Reforma Estrutural ma Defesa Naciomal e mas Forças Armadas. (Despacho Nr.7527-A/2013). Lisboa: Diário da República.

Mumford, T, Champion, M, Morgeson, F, 2007. Γhe lidership skills strataplex: Leadership skills requirememts across orgamizatiomal levels. The Leadership Quarterly Nr.18, pp. 154-166.

Office, O R, 2007. Behavioural Eompetemcy Dictiomary. Canada: Organizational

Readiness Office.

Quivy, R, 2003. Mamual de Imvestigação em Eiêmcias /ociais. Lisboa: Gradiva.

Resolução do Conselho de Ministros (RCM), 2013. Aprova o Eomceito Estratégico de Defesa Naciomal. (RCM Nr.19/2013). Lisboa: Diário da República.

Robbins, S P, 2001. Orgamizatiomal Behaviour. New Jersey, USA: PrenticeHall Inc. .

Rowe, W G, 2002. Lideramça estratégica e criação de valor. Revista de Administração de Empresas S. Paulo. Jan./Mar.Volume 42 Nr. 1, pp. 7-19.

Santos, B, 2013. Formação em comtexto militar. /ubsídios para uma reflexão em tormo do modelo de desemvolvimemto comportamemtal dos militares das Forças Armadas. Revista Militar, Fev-Mar, pp. 143-166.

Santos, J P, 2013 a. Apomtamemto: /ímtese da abordagem dos traços. Alfeite: Escola Naval.

Santos, J P, 2013 b. Apomtamemtos: Lideramça mas Orgamizações. Alfeite: Escola Naval.

Shrivastava, P, Nachman, Sidney, A, 1989. /trategic Leadership Patterms. Strategic Management Journal, John Wiley & Sons Inc. USA, 10, pp. 51-66.

Slawinsky, N, 2011. /trategic Leadership (Ehapter 12). Im Eases im Leadership. Sage Publications, Inc., pp. 344-348.

Thomann, P E, 2012. L'imperatif comtimemtal: oser l'Europe de Lisbomme a Vladivostok. Reperes, pp. 75-84.

Tuchman, B, 1972. Gemeralship. Parameters, pp. 13-22.

Vieira, G B, 2006. Lideramça Estratégica. Boletim do IAEM, Julho, Nr. 1, pp.
62-82.

Walker, T Q 2010. /evem Primciples of /trategic Leadership. ISEA, 38, Nr 1, 2010, pp. 22-34.

Wang, H, Waldman, D A, Zhang, H, 2012. /trategic Leadership across cultures: Eurremt fimdimgs amd future research directioms. Journal of World Business Nr.47, Elsevier Inc. USA, pp. 571-580.

Wheeler, T, Hunger, D, 1992. /trategic Mamagememt amd Busimess Policy. (4th ed.). Massachusetts: Addison – Wesley Publishing Company Inc.

Wong, D L, Kidd, S G, Pricone, R, Swengross, R, 2003. /trategic leadership Eompetemcies. US: Strategic Studies Institute.

Yukl, G, 1998. Leadership im Orgamizatioms (4th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Zaccaro, S J, 2001. Γhe Nature of Executive Leadership Eomceptual Review amd

Evaluatiom. American Psycological Association, Washington DC, xiii, pp. 233-257.

Capítulo 14

22-100, F., Army Leadership Competent, Confident, and Agile, 2006

Almeida, L., Gonçalves, S., Ó, J., Rebola, F., Soares, S. e Vieira, F. Inovação Pedagógica no Ensino Superior – Cenários e Caminhos de Transformação. Lisboa: Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, 2022.

Anacleto Correia, Pedro B. Água, Artificial Intelligence to Enhance Corporate Governance: A conceptual framework 2023

Anacleto Correia, Pedro Água, António Gonçalves, Balancing Innovation and Responsibility in AI A roadmap for developing a framework for the EU AI Act, 2023

Araujo, S., Mazur, E. Instrução pelos colegas e ensino sob medida: uma proposta para o engagamento dos alunos no processo de ensino-aprendizagem de física. In Caderno Brasileiro de Ensino de Física, vol. 30 n.º 2: p.362-384, 2013.

Armada, E. M. Anexo B – Condução de trabalhos de grupo. In E. M. Armada, Manual do Oficial em Serviço de Estado-Maior (IGA 2 (B)) (pp. B.1-B.8). Lisboa: Marinha Portuguesa, 2013.

Armada, E.-M. D. Anexo C - Preparação e Realização de Exposições. In E.-M. D. Armada, Manual do Oficial em Serviço de Estado-Maior (IGA 2 (B)) (pp. C1-C11). Lisboa: Marinha Portuguesa, 2010.

A3ES. Plano Estratégico 2021-2024. Lisboa: Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, 2021.

Brito, P. L. Técnicas de comunicação. Estoril: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, 2011.

Bumbuc, S. Using the role play method in Military Pedagogy (Vol. XXV). Roménia: Academia de Forças Terrestres, 2020.

Camara, P. Dicionário de Competências. 1ª Ed. Olivais: Editora RH, 2017.

Center for the Advancement of Teaching, da Universidade da Califórnia - https://teaching.ucla.edu/resources/keep-teaching/student-centered-learning/#toggle-id-1

Center for Educational Innovation da Universidade do Minnesota - https://cei.umn.edu/teaching-resources/active-learning

Center for Innovation in Teaching & Learning, Universidade de Illinois -

https://citl.illinois.edu/citl-101/teaching-learning/resources/teaching-strategies

Center for Teaching and Learning, da Universidade de Columbia - https://ctl.columbia.edu/resources-and-technology/teaching-with-technology

Clardy, A. Fifty Case Studies for Management & Supervisory Training (1ª ed.). Minneapolis: HRD Press, 1994.

College, B. &. (n.d.). Getting to Know Gen Z - Exploring Middle and High Schoolers' Expectations for Higher Education

College, E. S. Sectoral Qualifications Framework for the Military Officer Profession Vol 01. Luxemburgo: Publications Office of the European Union, 2021.

Duarte, N. Slide:Ology: The Art and Science of creating great presentations (1ª ed.). Califórnia, Estados Unidos da América: O'Reilly Media, Inc., 2008.

Elmore, T. Generation iY: Our Last Chance to Save Their Future. Atlanta: Poet Gardener Publishing, 2010.

Faculty Center, da Universidade Central da Florida - https://fctl.ucf.edu/teaching-resources/teaching-strategies/teaching-methods-overview/

Ferreira, P. Guia do animador na formação de adultos. Lisboa: Editorial Presença, 2007.

Fong, M. Instructors' and Students' Needs for Next Generation Video in Education. Vancouver: The University of British Columbia, 2021.

Fuzileiros, E. D. Curso de Aperfeiçoamento em Liderança Grau I. Vale de Zebro: Marinha Portuguesa, 2007.

https://idea.uminho.pt/pt/ideadigital/entradas/Paginas/entrada33.aspx

https://elearning.iefp.pt

https://kpcrossacademy.org/

Matias, A. N. O Exercício do Comando. In Vários, Comandar no Mar (pp. 16-41). Portugal: Revista de Marinha, 2017.

M. Ebers, "Standardizing AI - the case of the european commission's proposal for an artificial intelligence act," Mach. Learn. EJournal, 2021, doi: 10.2139/ssrn.3900378.

Neves, J., Garrido, M. V., & Simões, E. Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais - Teoria e Prática (3ª Edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda, 2019.

Noe, R. A. Employee Training and Developing (8ª ed.). New York: McGraw-Hill Education, 2020.

Pratt-Adams, S., Richter, U., Warnes, M. (2020). Inovations in Active Learning in Higher Education.

Rodrigues Rola, F. Modelo de Avaliação e Desenvolvimento de Competências de Comunicação e Liderança nos cursos de formação inicial dos Oficiais da Marinha Portuguesa. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares Navais, na especialidade de Marinha, 2022.

Universidade de McMaster - https://www.eng.mcmaster.ca

Sobre os autores

Almirante Henrique Eduardo Passaláqua de Gouveia e Melo é licenciado em Ciências Militares pela Escola Naval. Teve uma carreira naval nacional e internacional, muito ligada aos submarinos. Foi Relações Públicas e porta-voz da Marinha, 2.º Comandante da Flotilha, Diretor de Faróis e Diretor do Instituto de Socorros a Náufragos. Após a promoção a contra-almirante, foi Chefe do Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada, 2.º Comandante Naval, e Comandante Naval, período durante o qual exerceu também, em acumulação por dois anos, as funções de Comandante da Força Naval EUROMARFOR, que integra meios portugueses, espanhóis, franceses e italianos. Desempenhou ainda funções como Adjunto para o Planeamento e Coordenação do Estado-Maior-General das Forças Armadas, função que acumulou com a de Coordenador da Task Force para a elaboração do Plano de Vacinação contra a COVID-19 em Portugal. Foi promovido ao posto de Almirante e Chefe do Estado-Maior da Armada e Autoridade Marítima Nacional em 27 de dezembro de 2021.

Contra-almirante Valentim José Pires Antunes Rodrigues é licenciado em Ciências Militares pela Escola Naval, tendo uma Pós-graduação em Técnicas Avançadas para a Gestão e uma Pós-graduação Naval Command College (NWC-USA). Teve uma carreira naval nacional e internacional, complementada com uma carreira relacionada com o Ensino Superior Militar, desempenhando os cargos de Comandante da Escola de Tecnologias Navais, Diretor do Curso de Estado-Maior Conjunto do Instituto de Estudos Superiores Militares, e Comandante da Escola Naval. É autor de vários estudos e artigos de opinião sobre Liderança, publicados em revistas da especialidade, mantendo sobre essas temáticas uma atividade de conferencista. Apresenta, com regularidade, comunicações em colóquios, seminários e simpósios.

Comodoro Miguel Nuno Pereira de Matos Machado da Silva é licenciado em Ciências Militares pela Escola Naval, e é mestre em Comportamento Organizacional pelo Instituto Superior de Psicologia Aplicada. Teve uma carreira naval nacional e internacional, complementada com uma carreira relacionada com a liderança, tendo sido

o fundador, diretor e formador do Departamento de Formação em Comportamento Organizacional e Liderança na Escola de Fuzileiros.

O Comodoro Machado da Silva é docente do Departamento de Comportamento Organizacional e Liderança e membro do Conselho Científico e Pedagógico da Escola Naval.

É autor de vários estudos e artigos de opinião sobre Comportamento Organizacional e Liderança, publicados em revistas da especialidade, mantendo sobre essas temáticas uma atividade de conferencista. Apresenta, com regularidade, comunicações em colóquios, seminários e simpósios.

O Comodoro Rogério Paulo Figueira Martins de Brito é um oficial de Marinha Fuzileiro. Teve uma carreira nacional e internacional ligada à Marinha Portuguesa, maioritariamente aos Fuzileiros, tendo participado em inúmeras operações reais, nomeadamente em missões de combate ao narcotráfico ao largo da costa portuguesa; de imposição de paz, de evacuação de cidadãos não combatentes e de assistência militar na Ásia e em África. Destaca-se, por fim, uma comissão num Centro de Excelência da NATO, nos Estados-Unidos da América como staff officer e expert na área das operações anfíbias. Em termos de formação académica tem averbado na sua nota de assentamentos o Curso Geral Naval de Guerra, o Curso de Estado-maior Conjunto e o Curso de Promoção a Oficial General. Nos últimos 15 anos vem participando em diferentes seminários e conferências relacionados com terrorismo, pirataria e outras ameaças assimétricas, tendo sido ainda convidado a orientar e arguir várias teses na Escola Naval e no Instituto Universitário Militar.

O Comandante Joaquim Pacheco dos Santos é um oficial de Marinha Fuzileiro. É Professor convidado no ISCTE/INDEG de Comportamento Organizacional e Liderança. Ao longo da sua carreira militar e académica tem desenvolvido diversos estudos sobre o ensino e treino de Liderança. Dirigiu mais de 100 programas de formação e publicou vários trabalhos no domínio da Liderança Funcional.

O Comandante Paulo Jorge dos Anjos Fragoso, é oficial da Marinha Portuguesa, especialista em Recursos Humanos e é doutorado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações pela Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa. Docente de Comportamento Organizacional no Departamento de Humanidades e Gestão da Escola Naval e Investigador do Centro de Investigação Naval (CINAV). Responsável pelo Departamento de Formação em Comportamento Organizacional da Escola de Fuzileiros e formador dos Cursos de Aperfeiçoamento em Liderança. Como principais áreas de interesse de investigação, incluem-se as práticas de recursos humanos, o compromisso e o desempenho organizacional e a liderança de equipas. Tem publicado diferentes artigos científicos em revistas internacionais da especialidade, participado como orientador/coorientador e arguente de diversas dissertações de mestrado em Ciências Militares Navais da EN e ainda como palestrante em diversos simpósios e seminários subordinados à temática do desenvolvimento das competências em liderança, no contexto militar e das forças de segurança.

Pedro Borda de Água. É licenciado Ciências Militares Navais, com o Curso de Engenheiros Navais de Armas e Eletrónica pela Escola Naval, e é doutor em Engenharia e Gestão pelo Instituto Superior Técnico. Concluiu o Executive MBA da AESE e IESE Business School e frequentou diversas Escolas de Negócios internacionais em temas de liderança e gestão, destacando-se o IESE, a ESADE, ou a HEC Paris. Foi Oficial da Armada Portuguesa e Chefe de Departamento no NRP "*Cte. Hermenegildo Capelo*". Teve uma carreia no mundo empresarial, nos sectores de telecomunicações e engenharia, onde foi gestor técnico, gestor de programas, e responsável pelo desenvolvimento de negócio. De 2013 a 2018 foi *senior manager* na Aker Solutions UK, tendo liderado equipas multinacionais em Londres, Aberdeen e Oslo. É Subdiretor do CINAV e docente do Departamento de Humanidades e Gestão na Escola Naval.